

32
29



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLAN"**

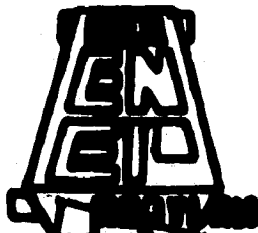
**LA CULTURA DE LA NEGOCIACION COMERCIAL
INTERNACIONAL Y SU APLICACION EN LA ELABORACION
DE UN MODELO DE NEGOCIACION PARA REALIZAR UN
ACUERDO DE LIBRE COMERCIO ENTRE MEXICO
Y LA UNION EUROPEA**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN RELACIONES
INTERNACIONALES
P R E S E N T A**

VERONICA OROZCO PEREZ

ASESOR DE TESIS: LIC. JUAN ROBERTO REYES SOLIS



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ACATLAN, EDO. DE MEXICO

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A DIOS. Por darme la oportunidad de ser parte de su creación, por colmarme de bendiciones y ser la fortaleza de mi vida.

A MIS PADRES. Por todo su amor, por enseñarme todo lo que ahora soy, y porque sin su apoyo hoy no sería posible culminar esta etapa. Gracias hoy y siempre.

A PONCHO. Por ser un hermano muy peculiar. Te quiero mucho.

A MIS FAMILIARES. Un agradecimiento muy especial a Miña, a mis tíos, tías, primos, primas, por su apoyo, confianza y por ser una parte muy importante de mi vida. Gracias por su amor y su compañía.

A HECTOR. Por dejarme formar parte de su vida. Muchas Gracias. Te amo.

A MIS AMIGOS. Gracias por compartir conmigo una de las etapas más bonitas de mi vida. Por involucrarse y por todo su apoyo. Gracias por su amistad y por estar junto a mí.

A LOS PROFESORES. Roberto Reyes, Fernando Castillo, Rodolfo Villavicencio y Genoveva Portilla por su apoyo y su gran labor como académicos.

A TODOS USTEDES. Por el gusto de conocernos y ser partícipes de este momento.

**LA CULTURA DE LA NEGOCIACION COMERCIAL INTERNACIONAL Y SU
APLICACIÓN EN LA ELABORACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIACIÓN PARA
REALIZAR UN ACUERDO DE LIBRE COMERCIO ENTRE MÉXICO Y LA UNIÓN
EUROPEA**

INTRODUCCION

i

**CAPITULO I ACERCA DE LA NEGOCIACION. CONCEPTOS,
TIPOS DE NEGOCIACION, LENGUAJE,
COMUNICACION Y ESTILOS DE NEGOCIACION.**

1.1. Marco Conceptual	1
1.1.1. Negociación	2
1.1.2. Buenos oficios	6
1.1.3. Mediación	7
1.1.4. Conciliación	8
1.1.5. Arbitraje	10
1.2. Tipos de Negociación	11
1.2.1. Negociación internacional	11
1.2.2. Negociación bilateral y trilateral	12
1.2.3. Negociación multilateral	13
1.3. Lenguaje Oral y Lenguaje no Verbal	15
1.3.1. Características de la comunicación	16
1.3.2. Las funciones del lenguaje	18
1.3.2.1. Función Informativa	18
1.3.2.2. Función Expresiva	19
1.3.2.3. Función Directiva	19
1.3.3. Movimientos corporales	20

1.4	Estilos de negociación	24
1.4.1.	Rivalizar	25
1.4.2.	Ceder	25
1.4.3.	Evitar	26
1.4.4.	Colaborar	27
1.4.5.	Compromiso	28

CAPITULO II EL PROCESO DE NEGOCIACION. ETAPAS, TACTICAS, ESTRATEGIAS Y TECNICAS DE LA NEGOCIACION

2.1.	Planeación de la negociación	31
2.1.1.	Necesidades	33
2.1.2.	Objetivos	35
2.1.3.	Recursos	36
2.2	Gradualismo y etapas de la negociación	37
2.2.1.	Preparación	38
2.2.2.	Maximizar alternativas	40
2.2.3.	Negociar con la persona adecuada	41
2.2.4.	Parámetros	42
2.2.5.	Control de la negociación	43
2.2.6.	Negarse	44
2.2.7.	Cumplir lo acordado	45
2.3.	Tácticas de negociación	46
2.3.1.	Tácticas que afectan la estructura del proceso de negociación	46
2.3.1.1.	Anclaje	47
2.3.1.2.	Uso de ofertas excesivas	48
2.3.1.3.	Precedentes	49
2.3.1.4.	Compromisos firmes	49
2.3.1.5.	Contraoferta	50
2.3.1.6.	Toma de posiciones	50
2.3.1.7.	Demandas falsas	51
2.3.1.8.	Serrucho	51

2.3.2. Tácticas que afectan a las personas en la negociación	52
2.3.2.1. Moldear aspiraciones	52
2.3.2.2. Amenazas	53
2.3.2.3. Aprovechar valores primordiales	53
2.3.2.4. Enojo Fingido o real	54
2.3.2.5. Agresividad	54
2.3.2.6. Misterio	55
2.3.2.7. Engaños	55
2.3.3. Tácticas que afectan el espacio o entorno de la negociación	56
2.3.3.1. Control de la agenda	56
2.3.3.2. Uso de vinculaciones	57
2.3.3.3. Hecho consumado	57
2.3.4. Tácticas que influyen en la duración de la negociación	58
2.3.4.1. Tiempo	58
2.3.4.2. Demandas de último minuto	58
2.3.4.3. Sorpresas	59
2.4. Técnicas de Negociación Internacional	59
2.4.1. Negociación Distributiva	60
2.4.1.1. Estrategias utilizadas en la negociación distributiva	64
2.4.1.2. Desventajas de la negociación distributiva	66
2.4.2. Negociación integrativa	67
2.4.2.1. Características de la negociación integrativa	69
2.4.2.2. Estrategias en la negociación integrativa	71
2.4.2.3. Tácticas en la negociación integrativa	72

2.5. Comparación entre los sistemas distributivo e integrativo	73
2.6. Escenarios de la Negociación	74
2.6.1. Negociación exitosa	75
2.6.1.1. Un buen negociador	76
2.6.2. Negociación fracasada	77

CAPITULO III ASPECTOS CULTURALES DE LA NEGOCIACIÓN

3.1. Negociación en América	81
3.1.1. Estados Unidos	82
3.1.2. Canadá	86
3.1.3. México y Latinoamérica	88
3.2. Negociación en Asia	90
3.2.1. China	91
3.2.2. Japón	94
3.2.3. Países Arabes	97
3.3. Negociación en Europa	101
3.3.1. Francia	102
3.3.2. Reino Unido	108
3.3.3. Alemania	110
3.3.4. Rusia	112
3.4. Negociación en Africa	116

CAPITULO IV MÉXICO Y LA UNIÓN EUROPEA

4.1. La Unión Europea en el Contexto Internacional	119
4.2. Relaciones comerciales entre México y la Unión Europea	126
4.3. Nuevo Acuerdo	145
4.4. Nuevos elementos	149
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	 152
 ANEXO I	 162
 ANEXO II	 170
 BIBLIOGRAFIA	 173

INTRODUCCION

INTRODUCCION

INTRODUCCIÓN

La globalización de mercados y de procesos de producción ha sido una de las características más sobresaliente de la evolución de la economía mundial en los últimos años. Destacan por ejemplo los procesos de integración de la Europa Occidental, la cuenca del Pacífico, el Mercosur, los Acuerdos de Libre Comercio suscritos por México, etc.

En la actualidad, las oportunidades que brinda un mundo comercial más organizado a través de la creación de la Organización Mundial del Comercio (OMC) obliga a las naciones a cruzar las fronteras nacionales y con ello ganar acceso a nuevos mercados, nuevas fuentes de financiamiento, nuevas tecnologías y derechos de propiedad intelectual, así como a mano de obra más económica. Este fenómeno implica el desarrollo de negocios contractuales entre compañías, individuos y gobiernos y en ello va implícita la propia negociación.

El comercio internacional se encuentra en permanente evolución, no sólo en cuanto a volumen de operaciones sino en cuanto a complejidad. Hoy es frecuente encontrar sofisticadas operaciones de compensación, subcontratación, empresas conjuntas ("*joint ventures*"), conversiones de deuda en inversión, franquicias, etc. Esta enorme variedad de operaciones genera un panorama cambiante que representa un reto y una oportunidad para el comercio internacional. Un reto, por la necesidad de actualización frente a los avances en varios campos del comercio y una oportunidad para participar con el resto de las naciones en el comercio y los negocios internacionales.

El actual contexto económico internacional, en el que hoy participa activamente México, se caracteriza por un activo proceso de transformación: se integran nuevos participantes; se conforman bloques comerciales y se globalizan los procesos productivos; se acentúan las políticas proteccionistas internacionales y pierden eficacia las normas del comercio internacional; se acrecienta la competencia en los mercados de exportación y de capital.

La reciente y exitosa experiencia exportadora mexicana ha requerido del fortalecimiento de la presencia negociadora en diversos mercados de exportación con nuestros principales socios comerciales.

En este contexto, la creciente interdependencia económica entre las naciones, derivada de la globalización de la economía mundial, ha cambiado cualitativa y cuantitativamente la red del comercio y las relaciones económicas internacionales, incrementando el volumen y la complejidad de los intercambios mundiales planteando nuevos retos y oportunidades al sistema de comercio internacional. Por lo cual, la única solución para resolver los retos y aprovechar las oportunidades en materia comercial y política es la negociación llevada a cabo dentro de los foros multilaterales, bilaterales y regionales.

Es así, que actualmente las empresas tienen que ganar acceso a nuevos mercados mediante la constitución de alianzas estratégicas que permitan la integración de actividades multinacionales. Cada una de estas modalidades requiere de un tipo específico de negociación. La globalización de los mercados financieros conduce a negociaciones con el objeto de obtener financiamiento de bancos en diferentes países. La habilidad para negociar en forma efectiva, y construir a través de las negociaciones, relaciones productivas de largo plazo, es cada vez más importante en los países en desarrollo.

La nueva coyuntura internacional ha alterado los equilibrios establecidos, modificado las relaciones de poder y abierto nuevas posibilidades a los países que tienen la capacidad para adaptarse, oportunamente, a esta nueva dinámica.

La tarea negociadora en el mundo actual no es fácil. Exige gran precisión, claridad en los objetivos planteados, estrategias definidas, así como constancia en las acciones que se toman, para de esta manera marcar pautas de acción oportunas y adecuadas en la competencia internacional.

Una correcta planeación de las relaciones comerciales internacionales debe partir de la diferencia en los procesos de acercamiento que existe con cada región. Las formas de vinculación, cooperación e integración son diferentes para cada una de ellas, ya que responden a condiciones de los países involucrados y a las relaciones entre ellos.

Es así, que para que los acuerdos comerciales que suscriba México cumplan con las condiciones requeridas por cada uno de ellos, es necesario definir estrategias de negociación con cada una de las regiones económicas del mundo, en forma congruente con los propósitos planteados por el sistema multilateral de comercio internacional.

México se encuentra actualmente en una dinámica económica, política y estratégica que en muchos sentidos rebasa la voluntad de los mexicanos para emprender acciones propias que antes que buscar la confrontación planteen una cooperación más acorde a los intereses del país de sus principales socios. De ahí la importancia por lograr, en el marco de la creciente interdependencia, condiciones de negociación donde, no obstante las limitadas capacidades y grandes vulnerabilidades de nuestro país, puedan llevarse a cabo acuerdos donde los mexicanos obtengan también ventajas y no sólo cedan espacios.

En México, a diferencia de otros países, el tiempo dedicado a la enseñanza de la base teórica de la negociación es muy escasos. Por tal motivo, es fundamental un cambio de actitud, una profunda reflexión y un aprendizaje continuo, analizando la realidad y nuestra experiencia. Es necesario un esfuerzo serio por concientizar sobre la importancia del tema y difundir los avances conceptuales. Asimismo, la entrada en vigor de los Acuerdos de Libre Comercio de México con EU y Canadá, Chile, Colombia y Venezuela, Costa Rica y Bolivia, la entrada de México a la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), el Mecanismo de Cooperación Asia-Pacífico (APEC) y los nuevos acuerdos emanados de la Ronda Uruguay, uno de los cuales crea la OMC, entre otros, aunado a los cambios económicos en el mundo, permiten considerar que el tema de la presente tesis, representa una oportunidad de conocer y presentar propuestas para mejorar nuestro conocimiento en este tema en la relaciones internacionales.

La negociación como técnica de comercialización puede mejorar las relaciones internacionales preexistentes, al otorgar a los negociadores de los países en vías de desarrollo sobre todo, las herramientas necesarias para que a través de las discusiones en los diversos foros internacionales, los acuerdos logrados sean por demás beneficiosos y basados en la equidad.

Hasta hace pocos años, los cursos de negociación impartidos a profesionistas eran realmente muy escasos. Y cada vez nos damos cuenta de que es importante saber tomar decisiones que permitan de esta manera alcanzar resultados más sólidos y concretos en cada una de nuestras actividades.

Los cambios sociales y económicos recientes hacen que el arte de negociar sea no sólo más importante, sino también más difícil de dominar.

Por eso, la negociación con posibilidades de éxito es más compleja, y la aptitud negociadora es fundamental para la productividad del lugar de trabajo y de los recursos humanos.

El planteamiento del problema específico de la presente tesis se basa en conocer el contexto en que se enmarca la negociación, la evolución que ha tenido, sus estilos, estrategias y tácticas y, la presentación de un caso práctico relacionado con nuestro país.

La inquietud parte del hecho de que en varios países del mundo existen escuelas de negociación práctica; sin embargo, en México no se cuenta con centros de investigación o de enseñanza de la negociación económico-comercial internacional en ramales de carreras profesionales tales como economía, derecho, administración y relaciones internacionales, principalmente. Por ello, el propósito de este trabajo es presentar un marco para el estudio y la práctica de la negociación y proporcionar una propuesta para la elaboración de un Acuerdo Comercial entre México y la Unión Europea.

El propósito de la presente tesis es brindar un conocimiento integral de la cultura de la negociación internacional y presentar una propuesta de acción. Por tal motivo, en primer capítulo, se esbozan cada uno de los conceptos y el marco teórico en general en el que se ve envuelto un proceso de negociación, con el objetivo principal de proporcionar una base teórica adecuada para la comprensión de la negociación y en este sentido motivar al estudio del arte y ciencia de la negociación. De igual manera, se dan a conocer los distintos estilos de negociación que pueden ser utilizados.

El adecuado mecanismo de planeación, ejecución y control del proceso de intercambio comercial, permite a las entidades por medio de las negociaciones, obtener y/o proporcionar los satisfactores requeridos en base a sus

capacidades de aprovechamiento de los factores controlables y no controlables que afectan el comercio entre las naciones.

El campo de la negociación es muy amplio, aunque durante cada proceso se presentan características similares de fondo, es decir, al pretender llegar a un acuerdo, se modifican solamente los aspectos de forma, o sea la estrategia a seguir, sus técnicas y tácticas, dependiendo de las características de las partes negociadoras, la naturaleza del producto negociado y de las circunstancias en que se negocia.

En el capítulo II, se analizan cada una de las características que forman parte de un proceso de negociación en general, las necesidades, objetivos y recursos disponibles, así como las tácticas y estrategias que intervienen no sólo el proceso mismo de negociación, sino que también afectan a las personas que están negociando y alteran la duración del proceso aplicables para la obtención de un resultado exitoso en la negociación.

También se abordan aspectos relativos a las técnicas más importantes de la negociación como lo son la negociación distributiva y la negociación integrativa. En este punto se describen las ventajas y desventajas de la utilización de cada una de estas técnicas, y se realiza además una comparación de ambas.

En este contexto, la importancia de la preparación y el análisis como llaves para el éxito en toda negociación son muy importantes. El análisis previo a un proceso de negociación permite conocer tanto las aspiraciones de una parte como las aspiraciones y reacciones de la contraparte en la negociación. El análisis previo nos ayuda a entender el grado de dificultad de cada Acuerdo negociado y como superarlo a fin de ser exitoso. Sin embargo, los pueblos de

diferentes culturas tienen distintas visiones de lo que es la negociación, por lo cual es importante conocerlos.

Así, en el capítulo III, se analizan aspectos culturales que permiten conocer las formas de negociación a partir de regiones particulares. Esto es, se abordan algunos estilos de negociación de América, Europa, Asia y África, para de esta manera distinguir las principales características de cada uno de ellos y su influencia cultural en el proceso de negociación, tomando en cuenta la nacionalidad de la persona con la que se negocia.

En virtud de que la relación entre los pueblos provoca un aumento de los conflictos de orden mayor, y de ahí que las negociaciones sean el recurso seguido cada día con más frecuencia para tratar acerca de ellos.

Sin negociaciones no existe paz duradera entre los Estados, ni estabilidad global del comercio y de los mercados financieros, ni tolerancia entre las diferentes comunidades.

En este capítulo se muestra una visión sobre algunas de las variables a considerar en la medición de los aspectos culturales de la negociación internacional. Esto permite comparar las diversas aproximaciones que pueblos diferentes han diseñado en la resolución de conflictos.

En el último capítulo hace un intento por aplicar cada uno de los puntos tratados en los capítulos anteriores, a través de la elaboración de un Acuerdo Comercial entre México y la Unión Europea, que si bien se conoce, es una región con muchos potenciales que sin embargo se ha descuidado en cierta medida. El por qué firmar un Nuevo Acuerdo con la Unión Europea se justifica entre otras cosas, ya que después de décadas de proteccionismo y de fuerte regulación, la economía mexicana se liberalizó substancialmente durante los

diez últimos años y se ha abierto ampliamente al comercio exterior y a la inversión extranjera.

América Latina y México en especial han permanecido ocupados en sus problemas particulares, y hasta ahora, no se conoce una estrategia que permita a la región aprovechar las ventajas que puede traer la Unión Europea y enfrentar las desventajas que necesariamente también surgirán.

La Unión Europea, puede alterar el nivel o el tipo de relaciones bilaterales que México tiene con los países miembros de la UE, así como llamar la atención sobre un área de vital importancia para el futuro de las relaciones exteriores de México.

Los acontecimientos importantes que en estos últimos años marcaron la política interna del país han llevado a un cuestionamiento de los principios que prevalecieron durante varios decenios y han hecho a los dirigentes mexicanos más conscientes de los efectos políticos y sociales que se presentan en el plano nacional.

CAPITULO

I

CAPITULO I
ACERCA DE LA NEGOCIACIÓN. CONCEPTOS, TIPOS DE NEGOCIACIÓN,
LENGUAJE, COMUNICACIÓN Y ESTILOS DE NEGOCIACIÓN.

El conocimiento de la negociación debe ser integral y es por esa razón que su concepción tiene que ser totalizada con base en una plataforma de áreas de conocimientos y que proporcionen a quienes la llevan a la práctica un marco teórico sólido así como la comprensión de aquéllos conceptos básicos y los elementos que intervienen en un proceso de negociación.

Ya en 1956, Morgenthau hizo observar que las naciones, para resolver sus diferencias, "habían tenido siempre la posibilidad de elegir entre tres alternativas, a saber, la diplomacia, la guerra y la renuncia... (pero) la tecnología moderna ... ha destruido esa igualdad racional ... ya no hay seguridad en la renuncia ni victoria en la guerra"¹. Esa observación es hoy día más cierta aún, dada la actual complejidad geopolítica e interdependencia comercial. Es entonces la negociación la única solución que queda para resolver las diferencias en materia comercial y política.

Así pues, el estudio e interés por el concepto de negociación, como fenómeno social y económico, ha cobrado singular importancia sobre todo en los últimos años, en la medida que se ha valorizado su efectividad como mecanismo de solución de disputas, conflictos y como instrumento para operar transacciones comerciales.

¹Retomado del Libro El arte de la negociación de Donald Trump, edit. Grijalbo, México 1991, p. 21

Esta evolución ha permitido el estudio de la negociación y su incorporación en múltiples áreas relacionadas con los mecanismos de intercambio comercial.

1.1.1. NEGOCIACIÓN

La negociación es un proceso de resolución de un conflicto entre dos o más partes, a través del cual, ambas o todas ellas modifican sus demandas hasta llegar a un compromiso aceptable para todos. Consiste en el "...acercamiento de dos o más partes opuestas hasta que alcanzan una posición conveniente para ambas"².

Como fenómeno social, se manifiesta crecientemente en cualquier tipo de interacción humana, desde el simple contacto cotidiano, informal, hasta situaciones de extrema importancia en la vida de la comunidad, esto es, acuerdos comerciales, diplomáticos, políticos, etc.

La palabra negociación proviene del latín *negotari*, cuyo significado se toma como la acción de intercambiar productos o valores para aumentar el caudal. Este verbo se deriva del sustantivo *negotium*, formado por la partícula negativa *ne* y *otium* que significa ocio, descanso; es decir, que se refiere a cualquier ocupación, aún cuando se hizo más usual considerarlo como ocupación lucrativa. Posteriormente, con la evolución del lenguaje, el verbo negociar se empezó a aplicar por extensión con el significado de diligenciar, esto es, poner los medios para conseguir el logro de una cosa, para llegar a un acuerdo de cualquier naturaleza. De aquí que se considera a la negociación como toda

² Emilia Jara Castillo, Técnicas de Negociación Internacional, Instituto Politécnico Nacional, México 1989, p. 9.

acción encaminada a lograr un acuerdo aceptable para todas las partes involucradas.³

De acuerdo a la definición del Diccionario de la Lengua Española, la negociación es la acción de "tratar y comerciar, comprando y vendiendo o cambiando géneros, mercaderías o valores para aumentar el caudal. Es tratar asuntos públicos y privados procurando su mejor logro. Así mismo, es tratar por la vía diplomática, de potencia a potencia, un asunto, como un tratado de alianza, de comercio, etc."⁴

Al estudiar el significado de la negociación es común encontrar confusión entre los términos de negociación diplomática, negociación internacional y negociaciones comerciales. Sin embargo, esta discrepancia terminológica es en realidad irrelevante pues, en última instancia, todas son negociaciones internacionales porque se llevan a cabo entre sujetos del derecho internacional.

Diego Luis Castellanos afirma que "entre los estados, la negociación es una función esencialmente diplomática". En este sentido el Barón de Martens decía que la diplomacia "no es otra cosa que el arte de negociar".⁵ De acuerdo con la experiencia diaria, podemos decir que es un arte más que una ciencia, porque en las negociaciones no existen reglas convencionales que aplicar.

En la Licenciatura de Relaciones Internacionales, el término de negociación tiene una significación muy variada de acuerdo al enfoque al que se utilice.

³ Archivo Histórico Diplomático Mexicano, Las Negociaciones Internacionales, SRE, México, p.13

⁴ Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española. Tomo II, vigésima edición. Madrid, 1984, p. 949.

⁵ Diego Luis Castellanos, Estrategia de grupos en las negociaciones internacionales, artículo publicado en la revista de Comercio Exterior, Vol. 30, núm. 10, México, 1980.

Para Daniel de la Pedraja, la negociación es "acción y efecto de tratar un asunto por vía diplomática".⁶

Enrique Loaeza, define a las negociaciones como un procedimiento que llevan a cabo las partes para celebrar un acuerdo.⁷

La negociación entonces, es un proceso mediante el cual dos o más partes tratan de establecer lo que cada una dará, tomará o realizará y decidirá en una transacción entre ellas.

Seara Vázquez, distingue a la negociación de tratados y la considera como contacto directo llevado a cabo por agentes diplomáticos, ministros o por Jefes de Estado, para resolver un conflicto entre Estados antes de recurrir a otros medios de solución pacífica.⁸

La negociación según la Terminología usual en las Relaciones Internacionales es un arreglo directo de los conflictos o diferencias que surgen entre los Estados por las vías diplomáticas comunes y la considera como la mejor forma utilizada, y probablemente la más idónea, para terminar las controversias.⁹

La negociación, como actividad casi cotidiana, comprende una gran variedad de situaciones sociales. No concierne solamente a la diplomacia propiamente dicha, sino también a otras actividades sociales. Está presente en numerosas

⁶ Terminología usual en las Relaciones Internacionales. Parte VI. Conferencias Internacionales. SRE. México 1980, p. 42.

⁷ Enrique Loaeza Tovar. Terminología Usual en las Relaciones Internacionales. Parte III. Tratados. SRE. México 1976, p.70.

⁸ Modesto Seara Vázquez. Derecho Internacional Público, edit Porrúa, México 1974, p. 245.

⁹ op. cit Terminología usual en las Relaciones Internacionales, p. 74

situaciones, incluida la vida familiar en donde las divergencias interpersonales inevitables y naturales exigen soluciones negociadas.

En realidad, la negociación no es una actividad privativa de una sola élite. Como escribió Fortune Barthelemy De Felice, en 1723 "...no son únicamente los asuntos internacionales los que son objeto de negociación. Se negocia cada vez que hay necesidad de conciliar diferencias, apaciguar los ánimos, persuadir a las personas o conseguir propósitos"¹⁰. Así, puede considerarse que la vida toda es una negociación continua.

De Callière, define la negociación como "...aceptar la existencia de otro que está más allá de nuestra influencia y de nuestro control. Cuando se negocia, se comparte una intimidad difícil que a menudo no se busca ni se desea en absoluto. Se negocia porque no queda otra solución."¹¹.

Si se analiza el contenido de las definiciones anteriores, se pueden observar algunos elementos en común:

- Que toda negociación es un proceso que se da por un conflicto de intereses;
- Que en ella participan dos o más sujetos del derecho internacional, fundamentalmente los Estados;
- Que esas Partes se relacionan entre sí por la vía pacífica; y

¹⁰ Gerard Nierenber. El negociador completo. edit. Espasa-Calpe, México, 1991, p.7

¹¹ De Calliere, Francois. The Art of Diplomacy. Holmes & Meier Publishers, Inc., New York, 1983

- Que se busca llegar a un acuerdo sobre un determinado asunto o arreglar diferencias existentes entre las Partes.

La negociación es un regateo entre representantes de gobiernos que persiguen un intercambio de concesiones mutuamente benéficas. Es un proceso dinámico de comunicación y como tal, la interacción de ideas, razones y posiciones se efectúa en un lapso en el cual las partes tratan de satisfacer sus intereses mediante el uso del lenguaje.¹²

1.1.2. BUENOS OFICIOS

Una vez que se agota el recurso de la negociación, puede recurrirse a procedimientos como los buenos oficios.

Los buenos oficios son la intervención amistosa de uno o más sujetos, por iniciativa propia o a petición, a fin de que otros que se encuentran en conflicto o están involucrados en un asunto de difícil solución puedan hallar los medios aplicables en un entendimiento o a la solución de sus diferencias. El rechazo a un ofrecimiento de esta naturaleza, no constituye un acto hostil contra el país que los ofreció. Asimismo, si un país no desea ejercitar los buenos oficios que le soliciten, puede negarse sin que esa negativa constituya una ofensa para el país que la solicitó.¹³

Los buenos oficios tienen las siguientes características:

¹² Pinkas J. Flim. Principios y Técnicas de la Negociación Internacional. Asociación Latinoamericana de Capacitación en Comercio Internacional. Perú. 1990. p.12

¹³ Selecciones de Reader's Digest. Usted y la Ley. México. 1979. p853

- **Nunca puede ser considerado como un acto inamistoso el ofrecimiento de los buenos oficios por parte de un tercer elemento;**

- **Cualquier Estado puede ofrecer sus buenos oficios;**

- **Cualquier Estado en conflicto puede solicitar a cualquier Estado su intervención en este sentido;**

- **Los terceros Estados solicitados pueden aceptar o negarse a intervenir; y**

- **Los dos Estados en conflicto, o uno de ellos, pueden negarse a aceptar los buenos oficios que el tercer Estado ofrece.**

Los buenos oficios consisten generalmente en consejos y sugerencias del sujeto que los interpone; "...el tercero ha de apaciguar un tanto la exaltación de las partes y establecer una atmósfera conveniente para buscar un arreglo"¹⁴

La parte que interpone sus buenos oficios no puede intervenir directamente en las negociaciones o en los acuerdos que de su participación resulten; sus funciones se limitan a proporcionar comunicación entre las partes en conflicto.

1.1.3. MEDIACIÓN

Cuando las partes de un proceso de negociación, afrontan problemas de comunicación, que ponen en riesgo la posibilidad de una solución negociada, se recurre a la mediación, que constituye una variante del proceso de negociación.

¹⁴ César Sepúlveda. Curso de Derecho Internacional Público. edit. Porrúa. México 1960. p. 274

La mediación consiste en una intervención semejante a los buenos oficios, pero más acentuada ya que el mediador participa directamente en la solución del problema entre las partes en conflicto; de hecho, hace propuestas o presenta fórmulas de solución para que las partes lleguen a un acuerdo. Cuando el acuerdo se logra, la intervención del mediador finaliza y debe retirarse si los involucrados en el caso no atienden sus propuestas y se llega a una ruptura.¹⁵

En la mediación, el Estado interviene de modo más activo y no sólo propone una solución al problema sino que participa en las discusiones entre las partes para tratar que su propuesta de solución sea aceptada.

Según los artículos 11, 33 y 38 de la Carta de la Organización de las Naciones Unidas se prevé la intervención a través de la mediación realizada por un Estado o una Organización Internacional. Especialmente los artículos 34 y 35 hacen referencia a una intervención colectiva¹⁶. Igualmente, en la Carta de la Organización de Estados Americanos aparece la figura de la mediación en el artículo III, inciso g.¹⁷

1.1.4. CONCILIACIÓN

La conciliación es un procedimiento establecido por las partes para recurrir a él si se presenta una controversia. En la conciliación se hace un estudio a fondo de las circunstancias que llevaron al conflicto, y se proponen soluciones viables y efectivas; sin embargo, la aplicación de esas soluciones no es obligatoria para las partes en disputa. Una de las ventajas de la conciliación según Cesar

¹⁵ Archivo Histórico Diplomático Mexicano, Las negociaciones Internacionales, SRE, México, p. 27

¹⁶ Luis Mario, Figueroa, La Organización de las Naciones Unidas, edit Jus, México, 1989, p.102

¹⁷ Modesto Seara Vázquez, Tratado General de la Organización Internacional, FCE, México, 1962, p.142

Sepúlveda, es que se produce un periodo de "enfriamiento", ya que las partes no pueden recurrir a la fuerza hasta que se presenta el informe y las sugerencias de los conciliadores.¹⁸

El origen de la conciliación se encuentra en un Tratado concluido por Francia en 1908, comienza a desarrollarse en los Tratados Bryen y es incorporado posteriormente en el artículo 12 del Pacto de Sociedad de Naciones. También aparece en los Tratados de Locarno en 1925, y el Acta General de Ginebra de 1928.¹⁹

En el Tratado Americano de Soluciones Pacíficas (Pacto de Bogotá) adoptado por la Conferencia de Bogotá el 30 de abril de 1948 se prevé la creación de Comisiones de Investigación y Conciliación, que pueden ser establecidas en los tratados por un cuadro de conciliadores americanos.²⁰

La conciliación se diferencia, en muchas de sus características, de los buenos oficios y de la mediación. Aquí se trata de Comisiones Permanentes, previamente creadas por disposiciones convencionales y a las cuales los Estados en conflicto deben someter forzosamente sus diferencias si uno de ellos lo pide.

La Comisión de la conciliación estudia los hechos que originan el conflicto y redacta un informe que es aprobado por mayoría de sus miembros.

¹⁸ op. cit. César Sepúlveda, p. 275

¹⁹ Alfred Verdross, Derecho Internacional Público, Biblioteca Jurídica Aguilaf, Aguilar, 1982, p.392

²⁰ Modesto Seara Vázquez, Tratado General de la Organización Internacional, FCE, México 1982, p. 839

1.1.5. ARBITRAJE

El arbitraje es una institución destinada a la solución pacífica de los conflictos internacionales, y que se caracteriza por el hecho de que dos Estados en conflicto someten su diferencia a la decisión de una o varias personas, libremente designadas por los Estados, y que deben resolver apoyándose en el Derecho o en las normas que las partes acuerden.²¹

En principio, todas las divergencias entre Estados pueden ser sometidas a arbitraje; sin embargo, en la práctica existen una serie de cuestiones de índole política como las referentes al honor, los intereses vitales y la integridad territorial de los Estados, que son habitualmente excluidas de esta forma de solución.

El instrumento por el cual una cuestión se somete a arbitraje se denomina compromiso y consta de los siguientes elementos:

- Objeto de litigio, que debe exponerse con la mayor precisión y claridad posibles;
- Designación de los árbitros y sus respectivos poderes; y
- Declaración formal de que las partes se comprometen a acatar, de buena fe, el laudo o sentencia arbitral.

La libre selección de los árbitros por las partes en litigio constituye uno de los puntos esenciales en la designación del arbitraje. A falta de constitución de un

²¹ Modesto Seara Vázquez, Derecho Internacional Público, edit Porrúa, p.324.

tribunal, por acuerdo inmediato de las partes, cada una de ellas nombra dos árbitros y éstos escogen un árbitro principal.

El arbitraje puede ser voluntario y facultativo o permanente y obligatorio, según resulte de un acuerdo entre las partes, asumido en virtud de un conflicto que deseen someter a la intervención de terceros, o de tratados o convenciones que establezcan compromisos previos para resolver por esa vía todas o ciertas divergencias.²²

El arbitraje se presenta como otro nivel de solución del conflicto, es un nivel más formal, rígido y elaborado.

En el arbitraje se presentan reglas formales preestablecidas, personas especializadas en el tema y un conjunto de decisiones que establecen precedentes al conflicto que se presenta. Las partes en conflicto exponen sus puntos de vista en forma oral o escrita; aportan pruebas, ya sean documentos, testigos, pericias y finalmente se produce un fallo, el cual determina quien tiene la razón. En este proceso, la relación entre las partes queda dañada, ya que una de ellas pierde y la otra gana.

1.2.1. NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

Las negociaciones internacionales son procesos en los que se relacionan, por la vía pacífica, dos o más sujetos del derecho internacional para establecer o modificar una situación y llegar a un acuerdo que, en la mayoría de los casos, es aceptable para todos.

²² Alfred Verdross, Derecho Internacional Público, Biblioteca Jurídica, Aguilar, Aguilar, 1982, p.396

Las negociaciones internacionales son relaciones entre los Estados que producen o derogan una norma jurídica.

Jesús Rodríguez Rodríguez considera las Negociaciones Internacionales como "actos o manifestaciones de voluntad de los sujetos del Derecho internacional, destinados a producir o impedir que se produzcan determinados efectos jurídicos en sus relaciones recíprocas". Estos actos "emanan de la voluntad estatal o de un órgano internacional y revisten diversos tipos o formas".²³

Las negociaciones internacionales están representadas principalmente por los Tratados o Acuerdos Internacionales que son los instrumentos jurídicos por excelencia en los que se manifiesta la vida de relación internacional.

Fred Charles Ikle, define a las negociaciones internacionales como "...procesos en los cuales los países presentan propuestas explícitas con el propósito de alcanzar un acuerdo entre ellos, mediante el intercambio de valores o a través de la realización de un interés común, a fin de resolver una situación donde existen intereses de conflicto."²⁴

1.2.2. NEGOCIACIÓN BILATERAL Y TRILATERAL

Como su nombre lo indica, las negociaciones bilaterales y trilaterales, son reuniones que se celebran entre dos o tres partes respectivamente. La duración de estas negociaciones depende del nivel que se le otorgue a la misma, ya que

²³ Diccionario Jurídico Mexicano, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, edit. Porrúa, México 1988, Tomo II, P. 2181

²⁴ Fred Charles Ikle, How Nations Negotiate, De Haus Reprint Co., Milwood, N.Y., 1976, p.34

generalmente, éstas se llevan a cabo cuando las partes involucradas tiene interés común en algún tema muy concreto.

Durante mucho tiempo, las negociaciones de los países se caracterizaron por ser bilaterales. En la medida en que el mundo creció y las naciones se volvieron más interdependientes surgieron nuevos tipos de negociación, en donde se formaron grupos de acuerdo con los intereses que se compartían.

En los últimos tiempos, México ha llevado a cabo una serie de negociaciones bilaterales y trilaterales; ejemplos de estas negociaciones, son los Tratados de Libre Comercio suscritos por México con los siguientes países:

- Estados Unidos y Canadá (1994)
- Colombia y Venezuela (1995)*
- Costa Rica (1995)*
- Bolivia (1995)*

1.2.3. NEGOCIACIÓN MULTILATERAL

Las negociaciones multilaterales se llevan a cabo en el marco de una organización internacional. Las características de estas reuniones son que empiezan y terminan en sí mismas; carecen de periodicidad y dejan de existir una vez que se logra el objetivo que las originó.

* La fecha señalada en los paréntesis corresponde al año de entrada en vigor de dichos Tratados.

Es importante mencionar, que este tipo de negociación goza de completa independencia con respecto a las reuniones que las han precedido y a las que les siguen, sin importar que los participantes sean los mismos y los temas que se traten estén estrechamente ligados.

Estas negociaciones tienen una doble función, ya que por una parte tienden a constituirse en órganos legislativos y contribuyen a la elaboración del derecho internacional mediante la discusión, la redacción y la firma de instrumentos jurídicos internacionales; y por otra parte, se enfocan a la resolución de conflictos internacionales.

Las negociaciones multilaterales constituyen un gran grupo de Estados que, por tener afinidades particulares, despliegan coordinadamente su estrategia y su acción sobre una base informal, para reafirmar su capacidad negociadora y sus influencias. Estas afinidades pueden surgir de lazos históricos, culturales o ideológicos, de intereses políticos o económicos, y aún de la proximidad geográfica, el sentimiento común o la condición de marginalidad.

Este proceso de formación de grupos, se inició en los trabajos preparatorios de la Carta de las Naciones Unidas con la decisión sobre los criterios para seleccionar a los miembros no permanentes del Consejo de Seguridad. Posteriormente, el factor predominante fue el demográfico y se fundamentó en la distribución de los países por continentes, conservando la relación bipolar de la confrontación Este-Oeste.

Desde 1947 se han celebrado siete Rondas de Negociaciones Comerciales Multilaterales bajo los auspicios del GATT. Cada Ronda representó una serie autónoma de sesiones negociadoras interactivas de las Partes Contratantes, en busca de acuerdos mutuamente benéficos con miras a reducir las barreras al comercio mundial.

En el marco de este tipo de negociaciones, es importante retomar algunos elementos que sirven de base para todo proceso de negociación, tal es el caso de la comunicación.

La negociación es un proceso dinámico de comunicación entre dos o más partes. Como tal, debe entenderse que la interacción de ideas, razones y posiciones se efectúa en un lapso en el cual las partes tratan de satisfacer sus intereses mediante el uso del lenguaje.

1.3. LENGUAJE ORAL Y LENGUAJE NO VERBAL

Todo comportamiento en una situación de interacción tiene un mensaje, esto es, una comunicación. En todo proceso de negociación el medio que se utiliza es la comunicación, sea ésta verbal o no verbal.

De esta forma, la negociación constituye una forma de interacción a través de la cual los individuos, organizaciones y gobiernos plantean sus intereses comunes y antagónicos.

El ser humano aprende su lenguaje así como aprende su cultura. El lenguaje es un sistema de conducta basado en símbolos orales que se usan para describir, clasificar y catalogar experiencias, conceptos y objetos. Así, el lenguaje es un sistema especial de comunicación que es específicamente oral, simbólico y además aprendido.

El elemento esencial en todo proceso de aprendizaje a través del lenguaje es que la estructura que está inherente en la gramática y el vocabulario de un lenguaje particular actúa como "...filtro de todo el conocimiento que el

individuo adquiere a través del lenguaje, sea que su experiencia provenga del mundo natural o de la cultura que adquiere en sus años formativos".²⁵

El lenguaje no verbal es parte también de la comunicación. Siempre que se habla, se complementa lo que decimos con gestos, movimientos oculares, cambios de posturas y expresiones faciales. Sin embargo, la mayoría de la gente no se da cuenta de lo mucho que utiliza el lenguaje sin palabras pues lo usa inconscientemente.

1.3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN

El ser humano tiende a reaccionar no sólo ante el contenido manifiesto o expreso de lo que la otra persona dice, sino que además, interpreta lo que ésta dice y usa una serie de pistas que proporcionan el verdadero significado del mensaje.

La comunicación se determina en una situación dada por el concepto que las personas tengan de ellas mismas. Si alguien, se considera experto en determinada materia, seguramente hablará con autoridad, y antes que otros.

Tanto el emisor como el receptor tienen una idea de la situación que enfrentan, el proceso de definición de la situación no se expresa en forma verbal hasta que alguien se cuestiona preguntas como ¿por que estamos aquí reunidos?, ¿es una reunión informal?, ¿que es lo que vamos a resolver?, etc.

²⁵ Berrentan Gerald, Bright, Williams, Carnack Robert et. al. Cultural Antropology Today. CRM Books. Cap. IV, p. 220

Según Meville Herskovits, "...los motivos, sentimientos, intenciones y actitudes son otros elementos del proceso de comunicación"²⁶. Estos elementos, se presentan tanto para el emisor como para el receptor. La necesidad que tengan y los motivos que los lleven a una reunión condicionan lo que cada persona dice y lo que escucha.

El inconsciente del ser humano, puede bloquear información indeseable o adecuarla a lo que realmente quiere oír. Así, si se quiere influir en alguien es probable que se escuchen los puntos de acuerdo o de desacuerdo con nuestras ideas más que las nuevas ideas expresadas.

Las expectativas crean más elementos en el proceso de la comunicación. Esto se distorsiona en función de las expectativas de cada una de las Partes en determinada situación. Estas expectativas están basadas en experiencias previas o bien preconcepciones o prejuicios.

En el proceso negociador, la conducta humana se manifiesta en múltiples formas. Dichas manifestaciones han sido estudiadas tanto por las ciencias clásicas como por la historia, la jurisprudencia, la economía, la sociología, la psicología, etc. Sin embargo, "...la negociación como proceso mental cuya finalidad es el logro de la satisfacción de los deseos o necesidades, no puede ser encasillada en una sola ciencia por múltiples innovaciones que presente".²⁷

²⁶ Meville Herskovits, El hombre y sus obras. La ciencia de la Antropología Cultural, edit. FCE, 1969, p. 478

²⁷ Emilia Jara Castillo, Técnicas de Negociación Internacional, Instituto Politécnico Nacional, México 1989, p. 29.

1.3.2. LAS FUNCIONES DEL LENGUAJE

El lenguaje actúa como filtro de todo conocimiento que el individuo adquiere, pues es el código a través del cual las personas reflexionan. Cuando la persona desarrolla un lenguaje más amplio tiene mayor posibilidad de razonamiento, pues puede volcar sus ideas en un código más elaborado. El lenguaje es asimismo la vía mediante la cual se transmite la cultura. Como elemento cultural, es el resultado de elaboraciones sutiles y complicadas destinadas a múltiples usos.

El lenguaje no sólo sirve para comunicar sino además para expresar sentimientos y dar órdenes. De allí que las funciones básicas del lenguaje sean: la función informativa, la función expresiva y la función directiva.²⁸

1.3.2.1. FUNCIÓN INFORMATIVA

Uno de los usos más importantes del lenguaje es el de comunicar información. La comunicación se efectúa mediante la formulación y afirmación o negación de proposiciones. Cuando una persona señala algo y lo que dice puede ser verificado o negado, se puede señalar que la persona está usando el lenguaje de manera informativa.

Cuando el negociador ofrece razonamientos para apoyar con ellos su posición, usa el lenguaje en función informativa. El discurso informativo es usado para describir el mundo y para razonar acerca de él. Cada vez que el interlocutor proporciona información y argumentos que versan sobre hechos, que se pueden negar o aceptar como ciertos, se aplica la función informativa.

²⁸ Jean Schien, *Process Consultation, Its role in organizational Development*, New York, 1984, p.210

Con relación al proceso de negociación es relevante señalar que este tipo de discurso lleva al negociador a la posición de que aquello que se afirma puede probarse.

1.3.2.2. FUNCIÓN EXPRESIVA

Esta función no pretende informar acerca de hechos o teorías. Señala hechos sobre los que se pueden afirmar o negar algo; no comunica conocimientos, sino más bien sentimientos o actitudes. La función expresiva del lenguaje se usa para dar expansión a sentimientos y emociones o bien para comunicarlos.

El lenguaje expresivo es de uso corriente en los procesos de negociación donde conviene analizar si lo que se afirma en la mesa por la contraparte es una manifestación de su sentimiento o realmente información que puede ser verificada y evaluada. Muchas de las personas en el proceso de la discusión señalan cosas exageradas o por darse importancia, sin esperar realmente que se tome como cierto lo que se dice.

1.3.2.3. FUNCIÓN DIRECTIVA

El lenguaje cumple función directiva cuando se le usa con el propósito de provocar o impedir una acción. Los ejemplos más claros de este discurso son las órdenes o pedidos. Una orden imperativa no es ni verdadera ni falsa. Se puede no estar de acuerdo con ella o diferir en cuanto si debe ser o no obedecida, pero de ninguna manera clasificarla como verdadera o falsa.

En los procesos de negociación, se encuentran los ultimátum o amenazas, o bien, órdenes terminantes para un subalterno.

El lenguaje es una creación dinámica que cumple varias funciones. Una comunicación efectiva exige cierta combinación de funciones y así, si se quiere lograr una reacción favorable de la contraparte será más efectivo si en vez de dar una orden, se despierta en ella de algún modo un sentimiento positivo.

El discurso que debe usarse será más bien un discurso expresivo y en este caso el lenguaje tendrá un uso mixto pues funcionará al mismo tiempo expresiva y directamente.

1.3.3. MOVIMIENTOS CORPORALES

Dentro de los movimientos corporales, es importante destacar el contacto ocular. Este se utiliza en el proceso cotidiano de comunicación cara a cara. La importancia del contacto ocular en la comunicación es evidente.

Según Michael Argyle, un excesivo contacto visual, como el mirar fijamente o con frecuencia a otra persona, se considera generalmente "...como manifestación de superioridad, falta de respeto, amenaza o actitud amenazante y ganas de insultar".²⁹ Sin embargo, un escaso contacto ocular suele ser interpretado como falta de atención, descortesía, falta de sinceridad, falta de honradez o timidez,³⁰ y dejar de mirar a los ojos bajando la vista suele ser tomado como signo de sumisión.

²⁹Michael Argyle, La psicología de la comunicación interpersonal. De. Alianza Universidad, 1975. p.126

³⁰Idem. p. 127

Por lo general, el contacto ocular se establece cuando:

- se busca cierta información;
- se muestra atención e interés;
- se imita y controla la interacción;
- se domina, se amenaza o se influye en los demás;
- se proporciona retroalimentación durante una conversación; y
- se manifiestan actitudes.

Otro elemento importante de expresión no verbal es la expresión facial. En el lenguaje corporal, la expresividad de la cara ocupa un segundo lugar en importancia, precedida sólo por la de los ojos. Gran parte de la información se obtiene de las expresiones faciales. En ella puede verse el agrado, desagrado, interés aburrimiento, miedo o enfado. Al ver a otra persona lo primero que observamos es la cara.

De acuerdo a Paul Ekman y Wallace Friesen³¹, se han establecido seis expresiones faciales principales, que se utilizan para indicar cuándo una persona está alegre, triste, enfadada, atemorizada e interesada.

Los movimientos de cabeza son otro elemento importante, ya que éstos se producen cuando las personas interactúan. El movimiento más generalizado es

³¹ Ekman, P. Friesen, W., *Unmasking the Face*, Prentice Hall, 1975, p.28

el asentimiento. Es muy útil sobre todo cuando no se conoce el idioma de la contraparte.

Estos movimientos son importantes tanto al hablar como al escuchar. Si se usan en forma adecuada, ayudan a que la conversación sea más fácil, mientras que si se usan en forma incorrecta pueden afectar rápida y negativamente la relación con la otra persona. No se debe hacer un movimiento de asentimiento cuando es más apropiado uno de negación o viceversa.

Se usan como marcador del diálogo, para indicar admisión e influyen en las actitudes de una persona. Al igual que otros aspectos del lenguaje corporal los movimientos de la cabeza se pueden emplear con diversos propósitos. Se pueden utilizar para denotar actitudes, para reemplazar el lenguaje o para respaldar lo que se dice.

Los movimientos de cabeza tienen utilidad como marcadores del lenguaje, ligeros asentimientos, inclinaciones para un lado e inclinaciones hacia la barbilla actúan a modo de acentos del lenguaje hablado para poner énfasis en ciertas palabras y frases.

Los gestos, por ejemplo, permiten un grado de expresividad y sutileza que no es posible lograr en otras áreas de la comunicación no verbal. Para la mayoría de la gente, la comunicación no verbal consiste en hacer uso de los gestos para transmitir un significado. Michael Argyle³², ha planteado que los gestos, pueden servir para cinco funciones:

- Ilustraciones que complementan el lenguaje verbal;

³² op cit. Michael Argyle. p. 130

- Signos convencionales y lenguaje de signos;
- Movimientos que expresan emociones;
- Movimientos que expresan personalidad; y
- Movimientos utilizados en diversas religiones y rituales.

Independientemente de su clasificación, los gestos se pueden utilizar para expresar una amplia variedad de actitudes, emociones, y otros mensajes. Gerard Nierenberg y Henry Calero³³ afirman que los gestos se usan para expresar entre otras cosas, franqueza, reparo, buena disposición, tranquilidad, frustración, confianza, nerviosismo, aceptación, expectativas, tipos de relación y desconfianza. Afirman que se producen incluso en situaciones en las que no se puede ver a la otra persona, como cuando se habla por teléfono.

Una de las ventajas de los gestos es que se puede facilitar la comunicación cuando las personas no pueden hablar bien entre sí, actúan como especie de taquigrafía y añaden un grado interesante de expresividad a la interacción social cotidiana.

Por último, el lenguaje corporal es otro elemento importante, que incluye postura, movimientos de las manos, piernas, brazos, en general, cada uno de los movimientos que se pueden manifestar con el cuerpo.

El lenguaje corporal entre personas de una misma cultura es muy complejo, pero esta complejidad llega a su grado más alto cuando los interlocutores

³³ Gerard Nierenberg, Henry Calero. How to read a person like a book. Ed. Comerstone, New York, 1971. p.12

proceden de diversas culturas. Edward Hall³⁴ cita distintos ejemplos en los que una conducta no verbal inadecuada, unida a una insensibilidad cultural pueden dar origen a una pobre comunicación e incluso llegar a la ruptura total de la misma.

Es importante que cualquier persona que tenga que intervenir en negocios a nivel internacional conozca los aspectos no verbales de la comunicación que pueden resultar peligrosos y que hay que evitar.

1.4. ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

Según Thomas Killmann³⁵, el comportamiento de una persona se sitúa entre dos tendencias principales:

- la determinación, que define en qué medida una persona trata de satisfacer sus propias aspiraciones, y
- la flexibilidad de carácter, que define en qué medida una persona trata de satisfacer las aspiraciones de los otros. Estas dos dimensiones fundamentales del comportamiento permiten definir cinco actitudes para resolver las situaciones conflictivas.

³⁴ Edward Hall. The silent language in Overseas Business. Harvard Business Review, 1960. p.26

³⁵ Thomas & Killman. The effective negotiator. the practical guide to the strategies and tactics of conflict bargaining. Quest Research, U. S. . 1982. p.36.

1.4.1. RIVALIZAR

Esto implica determinación e inflexibilidad: una persona satisface sus propias aspiraciones a costa de las de otra. Se trata de una actitud de fuerza y autoridad, por la cual una persona utiliza todos los medios apropiados como capacidad de persuasión, sanciones económicas, etc. para consolidar su propia posición. Rivalizar puede significar hacer valer los derechos, defender una posición que se cree acertada o simplemente tratar de ganar. Se utiliza cuando se trata de convencer a otro de que acepte nuestros intereses.

También se le conoce a este estilo como negociación posicional, ya que equivale específicamente a un estilo de negociación duro.

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
RIVALIZAR	<ul style="list-style-type: none"> - Audacia - Presencia - Autoridad - Firmeza 	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsivo - Impaciente - Tendencia a dar órdenes - Falta de flexibilidad - Poco empeño

1.4.2. CEDER

Supone la no resolución y cooperación. Una persona, al mostrarse conciliadora, deja de lado sus propias aspiraciones para satisfacer las del otro; hay algo de

* Cuadro elaborado tomando como base las características del estilo de negociación.

sacrificio en esta actitud. Ceder puede ser una prueba de generosidad o de caridad desinteresada, obedecer una orden desagradable, o inclinarse ante la opinión de otra persona.

Este estilo presenta una estrategia en la cual una parte trata de ayudar a la otra para conseguir sus objetivos. En vez de centrarse en los intereses propios, se hace en los del contrario.

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
CEDER*	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de una atmósfera agradable - Se rompe la tensión - Agudo sentido psicológico 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede resultar utópico o ingenuo - Poco resistente - Demasiado afectivo

1.4.3. EVITAR

Implica dudas y falta de cooperación. Se da cuando la persona no satisface ni sus propias aspiraciones ni las del otro y esquivo el conflicto. Se puede evitar soslayando la dificultad con diplomacia, postergando el problema hasta que las circunstancias sean más favorables o simplemente retirándose ante una situación amenazadora.

* Cuadro elaborado tomando como base las características del estilo de negociación.

Este estilo se presenta cuando las partes deciden evitar el conflicto y retirarse de la situación conflictiva postergándola. El efecto de esto es que una de ellas puede hacer lo que desea. Evitar se presenta cuando los puntos en discusión son insignificantes o bien para demorar o bloquear el proceso.

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
EVITAR	<ul style="list-style-type: none"> - Prudencia - Solidez - Ocultar si es necesario 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo nivel de aspiraciones - Falta de aguante - Poco caluroso (a la defensiva) - Pesimismo o cinismo exagerado

1.4.4. COLABORAR

Requiere tanto determinación como cooperación, la opuesta al comportamiento de evitación. La colaboración supone un esfuerzo común con el otro para encontrar una solución que satisfaga plenamente las aspiraciones de los dos protagonistas. Para ello, hay que profundizar en el problema a fin de identificar los deseos más importantes de ambos y encontrar una solución que los tome en cuenta. La colaboración puede conducir a un análisis profundo de un desacuerdo a fin de sacar provecho de la manera de pensar del otro. La colaboración puede traducirse también en el deseo de solucionar un problema

* Cuadro elaborado tomando como base las características del estilo de negociación

capaz de crear rivalidad, o en una confrontación que contribuya a buscar una solución creativa para un problema interpersonal.

Se presenta cuando los negociadores trabajan en forma conjunta para maximizar ganancias conjuntas. Es un proceso de resolución de problemas. Las dos partes reflexionan y están de acuerdo en que comparten un problema común y definen al mismo en términos de metas y fines compartidos.

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
COLABORAR	<ul style="list-style-type: none"> - Amplitud de expectativas - Creatividad - Disponibilidad - Integridad - Previsor - Seguridad serena 	Este estilo no presenta puntos verdaderamente débiles

1.4.5. COMPROMISO

Este estilo consiste en buscar una solución intermedia parcialmente satisfactoria y aceptable para ambas partes. No se trata de imponer ni de ceder

* Cuadro elaborado tomando como base las características del estilo de negociación

y consiste en hacer más concesiones que en una relación competitiva, pero menos que cuando se cede. Asimismo, la búsqueda de una transacción conduce a abordar un problema de manera más directa que con la actitud evasiva, pero al mismo tiempo no se profundiza tanto como una actitud de colaboración. Para llegar a una transacción hay que negociar, hacer concesiones o buscar rápidamente un término medio.

Aquí las partes dividen las diferencias, ninguna gana, ninguna pierde. Las partes desarrollan fórmulas de solución a sus diferencias ante problemas que se les presentan, buscando una transacción.

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
COMPROMISO	<ul style="list-style-type: none"> - Diplomático - Sabe manejarse - Resiste a la ambigüedad 	<ul style="list-style-type: none"> - En ocasiones resulta débil - Oportunismo - A veces acepta resultados mediocres

Cada uno de éstos estilos contiene a la vez fuerzas y debilidades, ventajas y puntos vulnerables. La clasificación sólo tiene como objeto establecer diferentes posibilidades de acción y de comportamiento.

Así pues, lo anterior proporciona un contexto global sobre algunos de los principales elementos que intervienen en la negociación, sin embargo, es

* Cuadro elaborado tomando como base las características del estilo de negociación

importante destacar que el proceso de negociación es una de las partes más importantes que hay que resaltar, pues sobre él, gira el éxito de la misma y la obtención de resultados concretos.

En el próximo capítulo de este trabajo, se tratarán concretamente cada uno de estos elementos, así como estrategias y tácticas que sirven de apoyo durante la negociación.

CAPITULO
II

CAPITULO II

EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN. ETAPAS, TÁCTICAS, ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS DE LA NEGOCIACIÓN.

Todo proceso de negociación implica el desarrollo de etapas básicas cuya duración, importancia, complejidad y formalidad dependan de los aspectos que forman parte de la negociación. También la negociación requiere de la aplicación de ciertas modalidades y técnicas que permitan la llegada a acuerdos ventajosos para las partes involucradas.

Por esta razón es importante conocer aquellas acciones que están orientadas a conocer el problema, la evaluación de las circunstancias y la definición de intereses y posiciones de cada una de las partes.

El proceso de negociación implica también la implementación de estrategias y tácticas diseñadas especialmente para distintos tipos de negociación. Esta es la razón principal por la cual es de vital importancia conocer cada una de ellas.

2.1. PLANEACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

En el proceso de negociación la mayoría de las partes involucradas recurren a tendencias distorsionadas que nos les permiten ver las oportunidades y obtener los mejores resultados posibles. La planeación, consiste en saber lo que hay que conseguir y como conseguirlo. Una buena planeación, es el mejor camino para llegar a una negociación satisfactoria.

La falta de planeación hace que el negociador mal preparado se limite a reaccionar ante los acontecimientos, es difícil que pueda dirigirlos hacia el logro del mejor acuerdo.¹

La planeación en la negociación implica la evaluación de los elementos tangibles e intangibles que están en juego; entender la orientación motivacional que tienen las partes, es decir, fijar objetivos o metas; comprender la racionalidad enmarcada en el contexto de la negociación y que tan racional o irracional es el comportamiento que se espera; entender la justicia, definida en el contexto de la negociación, así como que tan justo o no es el fallo que se espera y; entender la importancia de la designación del lugar de la negociación tanto como comprender la importancia del tiempo y sus límites.

En la planeación de la negociación va implícita la estrategia, las tácticas y los medios administrativos que permitan tener mayor oportunidad sobre aquel negociador que en vez de prepararse confía en improvisar en el último momento para resolver el problema.

La planeación se puede dividir en tres niveles, el estratégico, el táctico y el administrativo.

El estratégico es aquel que apunta a las metas a largo plazo. Implica tomar medidas definidas que permitan alcanzar las metas y los objetivos que se plantean para cumplirse en un plazo más largo.

La planeación en el aspecto táctico es el proceso de desarrollo de tácticas de corto alcance, en virtud del cual se aplican los planes destinados a lograr las

¹ Pinkas J. Ent. Principios y técnicas de negociación internacional. ALACCI. Peru. 1990. p.104

metas de largo alcance. Es el desarrollo de medidas concretas que afectan la negociación de un contrato específico.

La planeación administrativa es el proceso por el cual se coordinan los recursos humanos, los recursos financieros, la información, etc., para lograr las metas planteadas.

2.1.1. NECESIDADES

Siempre que se inicia un proceso de negociación, es importante preguntarse el por qué de ésta, si es realmente el momento oportuno, y si efectivamente conviene llevarla a cabo.

La parte que negocia debe cerciorarse siempre de la situación que lo está llevando a realizar una negociación en determinado momento. El análisis de las necesidades "...lleva al negociador a establecer una correcta organización del proceso".²

Si se tiene realmente la necesidad o el interés de llevar a cabo la negociación, y ésta resulta importante para la parte negociadora en ese momento, entonces es necesario organizar un buen plan de trabajo.

Generalmente, siempre que se da inicio a una negociación es porque las partes involucradas ya han analizado la conveniencia de ésta. Hay que estar seguros si efectivamente es el momento y el lugar apropiados.

² José Luis Colajacovo. Comercio Exterior y Técnicas de Negociación, C.D.I. Argentina, 1982, p. 53

"Las necesidades y su satisfacción constituyen el denominador común de toda negociación, pues si no existieran necesidades insatisfechas, las personas no negociarían nunca. La negociación presupone, ante todo, que tanto el negociador como su contrario quieren algo"³

Los interés o necesidades constituyen la base de las acciones que se toman. Abraham Maslow presenta siete categorías de necesidades básicas para todo comportamiento humano. Estas son: fisiológicas, seguridad, amor y pertenencia, estimación, realización, necesidad de saber y comprender, y necesidad estética.⁴

Nierenberg⁵ por ejemplo, menciona que las necesidades dependen del tipo de negociación que sea y plantea las siguientes opciones en torno al negociador:

- Trabajar para satisfacer las necesidades del contrario.
- Permitir a la contraparte trabajar por sus necesidades.
- Trabajar por las necesidades propias y por las del contrario.
- Trabajar contra las propias necesidades.
- Trabajar en contra de las necesidades del contrario.
- Trabajar en contra de las propias necesidades y las del contrario.

³ Instituto Politécnico Nacional-ESCA, técnicas de Negociación Internacional, México, 1980, p.23

⁴ Abraham Maslow, Motivation and Personality, N. Y. Harper & Row, 1984, p. 110

⁵ Gerard Nierenberg, Fundamentals of Negotiation, De. Hawthorn Dutton, 1973, New York, p. 89-90

Una vez de que se han encontrado los intereses en juego, se deben hacer una lista de ellos y jerarquizarlos, a fin de que a través de un proceso de negociación se generen alternativas que los satisfagan. Además, los intereses deben ser reconocidos en los planes, programas, proyectos y actividades, para que así se evite el conflicto de intereses en los mismos.

2.1.2 TELEVISIÓN

La televisión es un medio de comunicación que permite la difusión de mensajes de manera inmediata y en tiempo real. Este medio de comunicación es muy utilizado en la actualidad para la transmisión de noticias, programas de entretenimiento y educativos.

La televisión es un medio de comunicación que permite la difusión de mensajes de manera inmediata y en tiempo real. Este medio de comunicación es muy utilizado en la actualidad para la transmisión de noticias, programas de entretenimiento y educativos.

La televisión es un medio de comunicación que permite la difusión de mensajes de manera inmediata y en tiempo real. Este medio de comunicación es muy utilizado en la actualidad para la transmisión de noticias, programas de entretenimiento y educativos.

La televisión es un medio de comunicación que permite la difusión de mensajes de manera inmediata y en tiempo real. Este medio de comunicación es muy utilizado en la actualidad para la transmisión de noticias, programas de entretenimiento y educativos.

La televisión es un medio de comunicación que permite la difusión de mensajes de manera inmediata y en tiempo real. Este medio de comunicación es muy utilizado en la actualidad para la transmisión de noticias, programas de entretenimiento y educativos.

Una vez de que se han encontrado los intereses en juego, se debe hacer una lista de ellos y jerarquizarlos, a fin de que a través de un proceso de invención se generen alternativas que los satisfagan. Además, los intereses deben ser comunicados en un plano concreto, tangible y específico, para que así el proceso de negociación sea más sencillo.

2.1.2. OBJETIVOS

Una vez convencidos de que es necesario iniciar el proceso de negociación, entonces se debe analizar que es lo que se quiere lograr. Si los objetivos planteados son a largo o a corto plazo.

La definición de los objetivos varía de acuerdo al tipo de negociación de que se trate y al tiempo que se tenga programado. Sin embargo, los objetivos siempre son el arma con el que da comienzo la negociación. Muchas veces éstos se van renovando a lo largo del proceso.

Cuando los objetivos no están bien determinados, es posible que el resultado de la negociación no sea el más ventajoso o el mejor acuerdo logrado.⁶

Los objetivos siempre se establecen a partir de las necesidades propias. Nunca deben plantearse objetivos que se está consciente que no se pueden lograr, o que no son viables.

El buen resultado de la negociación depende de la planeación de los objetivos y de las necesidades que se presentan. Un buen negociador tiene que conocer

⁶op. cit. Pinkas I. Cím p. 56

claramente los objetivos que pretende lograr y saber por qué quiere conseguirlos.

Los objetivos se pueden clasificar en tres grados: "...los que se quisiera conseguir, los que se pretenden conseguir y los que se tienen que conseguir".⁷

Las circunstancias, las personas involucradas, el poder de decisión que tengan, el tiempo y la información, son algunos elementos que pueden alterar los objetivos y su importancia relativa.

Cuando en una negociación todas las partes involucradas tienen la misma meta final, entonces las partes tratan de alcanzar un resultado benéfico para todos. Al establecer los objetivos comunes en los primeros momentos de la negociación, todo el mecanismo se lleva a cabo con más rapidez. Aunque existan discrepancias en ciertos puntos específicos, se sabe que ambas partes desean llegar al mismo resultado final.

2.1.3. RECURSOS

Ahora bien, a partir de los recursos con los que cuenta cada una de las partes, es como se podrá tener un mejor resultado en el proceso de negociación. Hay que saber analizar cada uno de éstos y saber explotarlos de la manera más conveniente y satisfactoria.

"...No importa cuantos sean, sino la utilidad que éstos tengan para la parte negociadora"⁸. Sin embargo, cuando no se cuenta con los recursos

⁷ Centro de Servicios al Comercio Exterior, Bancomext. 1994, p.22

necesarios, seguramente el proceso de negociación tendrá serias deficiencias y el resultado final no será el esperado.

En ocasiones, es preferible no llevar a cabo la negociación, si las partes no están convencidas de contar con los elementos suficientes, ya que desde un inicio se presentarán circunstancias en contra que serán difíciles de superar a lo largo del proceso.

2.2. GRADUALISMO Y ETAPAS DE LA NEGOCIACIÓN

Para lograr obtener éxito en un proceso de negociación, es importante conocer las facetas involucradas en el mismo. Se pueden clasificar en siete las etapas básicas que son esenciales para saber cómo llegar a un acuerdo provechoso y poder estar capacitado para alcanzar los objetivos planteados frente a cualquier tipo de relación comercial.

Cada uno de estos elementos se complementan entre sí, y la buena aplicación de cada uno de ellos, depende de los intereses y de los recursos con que se cuenta.

A partir de la preparación de un proceso de negociación, se desglosan una serie de elementos que permiten el correcto funcionamiento de cada una de las etapas restantes. Sin embargo, no hay que olvidar que, si bien, las etapas de negociación son parte de un proceso, existen otros elementos externos que pueden ocasionar girar la negociación hacia otras vertientes.

¹ Hawver Dennis. Como mejorar la capacidad de negociación, A.H.L., New York, 1985, p. 8

2.2.1. PREPARACIÓN

La preparación en el proceso de negociación es el elemento más importante para que una negociación concluya con éxito. "El éxito en un acuerdo es directamente proporcional al grado de preparación que una parte haya acumulado en los momentos anteriores al contacto".⁹

Aunque es prácticamente imposible anticipar todos los posibles objetivos o necesidades del oponente, así como a sus eventuales maniobras de negociación, sí se puede hacer un esfuerzo por prever la mayor cantidad de posiciones del contrario con el fin de defender de un modo eficaz las propias posturas y de considerar los intereses mutuos.

Cuando no se está debidamente preparado en una negociación, se pueden correr riesgos como los siguientes:

- Incapacidad para defender los propios objetivos;
- Ineficiencia a la hora de evaluar cada uno de los puntos planteados;
- Dudar en la precisión de la otra parte para poder cerrar una negociación.
- Conceder demasiadas cosas y demasiado pronto;
- Olvidar detalles que pueden ser fundamentales;

⁹ Peter Economy. El arte de la negociación. Irwin, Iltam. México 1994, p. 16

- No considerar todas las posibilidades planteadas; y
- Perder el control del proceso de negociación.

Para poder estar preparado en una negociación, es necesario familiarizarse con el entorno y los antecedentes de la situación, estudiar en profundidad los temas y los asuntos que se tratarán, anticiparse a la tácticas de la contraparte, prever tácticas y desarrollar argumentos propios.

Durante la preparación se debe definir también la posición que se va adoptar en el proceso de negociación. "...La posición es el requerimiento por escrito que una parte plantea a la otra".¹⁰

El obtener información sobre el estilo de la otra parte y antecedentes de los negociadores, es una parte muy importante dentro de la preparación de un proceso de negociación.

Es necesario conocer los puntos fuertes y débiles de la otra parte, por ejemplo, ¿que estrategias suele utilizar?, ¿cuáles son sus prioridades?, ¿quienes son los que van a negociar?, ¿en donde se llevarán a cabo las negociaciones?, etc.

Mientras más información se pueda recabar sobre el adversario, mejor será la estrategia para lograr un buen acuerdo.

Por otra parte, es necesario también, estar conscientes de que tipo de información se va a proporcionar a la otra parte. Brindar información seleccionada permitirá orientar las expectativas de la negociación en la dirección que se desea.

¹⁰Idem. p. 23

El ocultamiento de información puede también originar mucho tiempo de discusión y probablemente estancamiento en la negociación.

2.2.2. MAXIMIZAR ALTERNATIVAS

Las diversas opciones y alternativas que se establecen en una negociación son el alma de la misma. Cuanto mayor es la complejidad de un proceso de este tipo, más grande es la necesidad de ofrecer variantes y caminos opcionales.

En cualquier proceso de negociación existen distintas posibilidades de acercarse a una solución exitosa.

Es importante no permitir que contratiempos menores bloqueen la ruta para conseguir los objetivos que se desean.

Las negociaciones con dos o más ganadores exigen que se disponga del máximo de opciones y alternativas, lo que permitirá alcanzar un número mayor de soluciones satisfactorias para todas las partes involucradas.

Por tal motivo, es necesario, enumerar los objetivos básicos, así como considerar todas las posibilidades para alcanzarlos, tener en cuenta los puntos clave para conseguir los objetivos fijados, pensar en los objetivos de la contraparte y anticiparse a las posibilidades de rival.

Como menciona Max. H. Bazerman, "...negociar racionalmente significa tomar las mejores decisiones para maximizar las alternativas al servicio de los propios intereses"¹¹.

Por lo tanto, es necesario tomar en cuenta la posibilidad de convertir los intereses divergentes que se presenten, en canales de deseos comunes. Al considerar éstos, ambas partes en la negociación podrán verse estimuladas por la idea de compartir los objetivos conjuntos, lo cuales se alcanzan hallando las necesidades y los intereses mutuos, destacando aquellos aspectos en los que se pueda llegar a un acuerdo y no insistir en los puntos de divergencia. De esta manera las alternativas se maximizan.

2.2.3. NEGOCIAR CON LA PERSONA ADECUADA

En un proceso de negociación, puede ser una experiencia verdaderamente frustrante el haber perdido horas y más horas en una negociación para encontrarse con que se tiene que exponer nuevamente las propuestas ante otra persona.

Por eso, es necesario, percatarse de que la persona con la que se esta negociando es la indicada, y una de las manera de comprobarlo es cuestionando aspectos como por ejemplo, ¿cual es la autoridad de la contraparte?, ¿que clases de decisiones puede adoptar?, ¿que límites tienen esas decisiones?, etc.

¹¹ Max. H. Bazerman y Margaret A. Neale. La negociación racional en un mundo irracional. Edit Paidós. España 1993. p.12

Por tal motivo es importante asegurarse de que la persona con quien se está tratando tiene verdadera capacidad de decisión. La autoridad debe ser sólida y quedar bien limitada¹². En caso contrario, las partes perderán el tiempo, y no será posible establecer una postura.

2.2.4. PARÁMETROS

En una negociación, se requiere siempre de un cierto margen de maniobra para alcanzar los objetivos planteados. Ello significa que hay que pedir siempre algo más de lo que se desea obtener.

Si la posición inicial de una parte es la que se pretende obtener al final de la negociación, no se podrá ceder la más mínima porción de terreno. "...Hay que saber manejar todas las alternativas posibles y estar preparado para ofrecerlas a la contraparte, y también para retirarlas, como una parte más del proceso negociador"¹³. También hay que tener presente que la otra parte puede adoptar la misma táctica.

Así, si una de las tácticas aplicadas fracasa, se puede estar preparado para proponer otras. Esto hay que hacerlo al mismo tiempo que se mantienen intactos los verdaderos objetivos y aspiraciones iniciales. Si no se concede un margen durante la negociación, existe la posibilidad de caer en aspectos como los siguientes:

Pérdida de opciones verdaderamente seguras;

¹² Juan Luis Colaiacovo, Negociación y Contratación Internacional, Centro Interamericano de Comercialización, Ediciones Macchi, Argentina, 1992, p. 64

¹³ op. cit. Max H. Bazerman y Margaret A. Neale p. 18

- Incapacidad para alcanzar los objetivos previstos;
- Aparición de posturas irrazonables;
- Creación de un estado de mala voluntad; y
- Deterioro de las relaciones a largo plazo.

Es mucho más sencillo establecer un margen dentro de las propias posiciones si se prepara antes de comenzar los tratos, que si se hace cuando el proceso de negociación ya ha iniciado. Para evitar esto, es importante revisar los objetivos fundamentales de cada una de las partes, determinar el mínimo aceptable de objetivos básicos que se quieren conseguir, enumerar los intereses comunes y considerar hasta que punto se está dispuesto a comprometer para poder alcanzar los objetivos fundamentales.

2.2.5. TENER CONTROL DE LA NEGOCIACIÓN

Para asegurar el equilibrio en un posible acuerdo final, las concesiones deben hacerse con medida y en pequeñas dosis. Saber como ceder proporciona una ventaja fundamental en el proceso.

Nunca hay que conseguir una posición sin conseguir algo a cambio. La negociación en la actualidad no se limita a un simple proceso en el que una parte presenta demandas y la otra se limita a aceptarlas. Se trata de un camino con dos direcciones. "Cada concesión debe ser el resultado de un intercambio, no de una exigencia".¹⁴

¹⁴ Howland C. V., Personality and persuability, New Haven, Yale University, Press. 1989

Hay que ir cediendo poco a poco para así poder obtener una buena ventaja. Esto además de ayudar a organizar mejor las posiciones negociadoras, permite que las contrapartes valoren mucho más las concesiones que se les ha hecho, si es que han tenido que trabajar fuerte para conseguirlas. De otra forma, se puede incurrir en alguno de los siguientes problemas:

- Pérdida de la ventaja sobre la contraparte;
- Consecución de un acuerdo final poco satisfactorio;
- Incapacidad para conseguir que la otra parte ceda en sus posiciones;
- Sensación de que se ha ofrecido mucho mientras que el otro apenas ha cedido poco; y
- Obtención de ventajas mayores por parte del oponente.

2.2.6. NEGARSE

La palabra "no", es una gran arma de cualquier negociador profesional. También es una de las palabras más difíciles de pronunciar en un proceso de negociación, incluso para los negociadores más expertos. Sin embargo, cuando un proceso de negociación se pone difícil, lo más acertado es decir simplemente "no".

Para que esta técnica sea eficaz, hay que creer realmente en lo que se está diciendo y estar dispuesto a defenderlo con tenacidad y con argumentos congruentes y racionales.

Hay que aprender a administrar el poder decir "no" y estar capacitado para controlar el proceso de negociación. Así, resultará mucho más fácil poder lograr los objetivos establecidos.¹⁵

2.2.7. CUMPLIR LO ACORDADO

El más grave error que se puede cometer en un proceso de negociación, es incumplir el acuerdo establecido. Si se comete un error durante una negociación, lo primero es equilibrar la gravedad del mismo. Si no es demasiado serio, se debe hacer el mayor esfuerzo posible para no impedir el acuerdo final.

Es mucho mejor asumir los propios errores para así mantener las buenas relaciones con la contraparte, que enfrentarse a ésta con una petición de enmienda o corrección del acuerdo.¹⁶

La credibilidad es algo que tarda tiempo en generarse. Lo más sencillo, y normalmente lo más económico, que se puede hacer para ganar y mantener la confianza de los demás es hacer honor a los compromisos adquiridos.

Es necesario "...fijar los mecanismos de seguimiento para verificar que se estén cumpliendo los términos acordados"¹⁷. Se deben definir las

¹⁵ op cit. Peter Economy p.31

¹⁶ op. cit. peter Economy p. 42

responsabilidades de cada parte, para que de esa manera se pueda tener control de que cada uno de los puntos logrados se está llevando a cabo.

2.3. TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

Para comenzar, es importante distinguir en esta parte, la diferencia que existe entre la táctica y la estrategia. La estrategia, es el plan de acción que se va a seguir para alcanzar los objetivos planteados. La esencia de la negociación es manejar las percepciones y las expectativas de la contraparte. Las estrategias se refieren a los medios, no a los fines. Las tácticas, son los elementos de la estrategia que permiten aplicarla.

La estrategia es definir en forma general como se harán las cosas, es el plan de juego que se utilizará. Las tácticas son los elementos individuales del plan estratégico (presionar, ceder, desconcertarse, etc.)¹⁸

2.3.1 TÁCTICAS QUE AFECTAN LA ESTRUCTURA DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

Este tipo de tácticas son aplicadas comúnmente en procesos de negociación donde lo que se pretende es alargar los tiempos establecidos para obtener un determinado resultado.

¹⁷ Centro de Servicios al Comercio Exterior, La negociación internacional. Bancomext. 1994, p. 36

¹⁸ op cit. Centro de Servicios al Comercio Exterior, p. 25

Algunas de ellas se utilizan con frecuencia en las negociaciones comerciales, que se llevan a cabo en foros multilaterales de comercio, en donde por lo general, intervienen más de cinco contrapartes al mismo tiempo.

2.3.1.1. ANCLAJE

Esta táctica tiene su explicación en el hecho de que mucha gente cuando se ve frente al problema de determinar una situación, tiende a escoger arbitrariamente un punto estimativo y luego procede a ajustar un poco el resultado alrededor de ese punto arbitrario. "...se actúa así debido a la gran incertidumbre en la cual se toma la decisión"¹⁹.

Si una parte logra influir en la contraparte a fin de que éste determine el punto estimado cerca de los intereses propios, entonces lo que logra es un rango adecuado de acción para la contraparte.

En todo proceso de negociación, dado el alto grado de incertidumbre que existe, una oferta elevada puede anclar la percepción sobre el rango y fijar las aspiraciones de las partes. Las tácticas de pre-negociación, las discusiones iniciales y las ofertas de apertura efectuadas por las partes moldean y fijan la percepción de los valores, reducen el nivel de aspiraciones y alteran el punto de reserva mínimo aceptable.

Son muchos los factores que influyen en las posiciones iniciales que las personas asumen al iniciar una negociación. Para continuar negociando, ambas partes "... tienen que ajustar sus posiciones a lo largo del proceso, y en última instancia llegan al acuerdo o al punto muerto. Las posiciones iniciales actúan

¹⁹ op cit. Pinkas J. Flint p. 97

como anclas y afectan la percepción que cada lado tiene de los desenlaces posibles".²⁰

Así como la oferta inicial puede afectar la percepción de lo posible, las metas inciden sobre lo que se supone alcanzable e incluso inaceptable. De hecho, "...establecer metas desafiantes, puede ayudar a disminuir el efecto de anclaje de la oferta inicial de la otra parte. Pero establecer metas sólo ayuda si se hace adecuadamente."²¹ Las metas en sí también pueden convertirse en anclas, y obstaculizar o realzar el modo como se negocia.

Tversky y Kahneman describen al anclaje como la confianza excesiva; esto es, cuando una de las partes, establece una gama de confianza en torno a una respuesta o juicio, la estimación inicial actúa dividiendo tendenciosamente²².

2.3.1.2. USO DE OFERTAS EXCESIVAS

Este tipo de táctica es utilizado cuando las ofertas se presentan en un número excesivo. Por ejemplo, cuando dentro de un proceso de negociación, se presentan un número muy grande de demandas y sólo algunas son importantes, mientras que las otras se utilizan para ofrecerlas a cambio de otras concesiones. Estas últimas son instrumentos irrelevantes que se introducen en el proceso como táctica de negociación.

²⁰ op.cit. Centro de Servicios al Comercio Exterior. p.47

²¹ idem p. 54

²² A. Tversky y D. Kahneman. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. Science 185. 1974. p.1124.

Es importante cuidarse siempre de esta táctica ya que puede alterar el buen resultado de un proceso de negociación.

2.3.1.3 PRECEDENTES

Con frecuencia, los negociadores utilizan esta táctica, sobre todo cuando les conviene. Este tipo de táctica se puede presentar en dos formas: la primera, cuando se menciona el precedente establecido en negociaciones previas con la misma parte; y segunda, cuando se menciona el precedente establecido en convenios logrados en negociaciones con terceros.

2.3.1.4 COMPROMISOS FIRMES

Una parte crucial del proceso de negociación es la habilidad de convencer a la otra parte de que no puede moverse de la posición en la que se halla, que no se puede conceder más. Esto se logra generalmente dando la impresión cierta o no, de que el acuerdo es sólo un poco mejor que la alternativa a un acuerdo negociado.

Un negociador se compromete en firme en una determinada posición del rango de negociación cuando éste se autoimpone a pagar un alto costo si acepta arreglos menos atractivos que esta posición.

Dado que los compromisos en firme son usuales, se han desarrollado contratácticas para evitarlos o deshacerlos.²³ Así, si uno de los primeros requerimientos del compromiso en firme es que éste debe ser comunicado a la

²³ op. cit. A. Tversky y D. Kahneman p. 1128

otra parte, el contrario puede ignorarlo o pretender no oírlo. También puede introducir nueva información al proceso, información que puede variar el marco original en el cual se planteó el compromiso, de modo de eliminar las premisas originales que le sirvieron de sustento. Una vez que se realiza ésto, se puede omitir el compromiso original, ya sea ignorándolo o cambiando el marco o contexto de referencia en el cual se produjo.

2.3.1.5. CONTRAOFERTA

En varias investigaciones se ha encontrado que el punto intermedio entre dos ofertas es probablemente el lugar donde finalizará el acuerdo, si es que este punto está localizado dentro del rango de posible acuerdo. Esto implica que una buena respuesta a una oferta inicial debe tomar en cuenta que este punto intermedio esté cerca del nivel de aspiración.

Así, si una parte abre la negociación con una oferta extrema habrá que replicar con una contraoferta igualmente extrema, o mejor aún, focalizar la atención en otro aspecto ignorando la primera oferta.

2.3.1.6. TOMA DE POSICIONES

Henry Kissinger, menciona que "...si el acuerdo final generalmente se ubica entre los dos puntos iniciales, no hay razón por la cual se deban hacer ofertas razonables. Una buena táctica de negociación debe sugerir un punto de partida mucho más extremo que aquel que uno desea aceptar. Cuanto más extrema es la posición inicial, más aún se verá con agrado el prospecto de un acuerdo razonable"²⁴

²⁴ Henry Kissinger, Memoria: la necesidad de un cambio. Edit Harper & Row, N.Y., 1961, p.205

Esta posición sin dejar de ser interesante puede contaminar el ambiente de la negociación polarizándolo. Por otro lado, puede obligar también a concesiones sustanciales respecto a la posición inicial, lo que implica pérdida de credibilidad.

2.3.1.7. DEMANDAS FALSAS

Este tipo de táctica se usa principalmente en negociaciones de tipo laboral, sin embargo, su uso puede extenderse a todo tipo de negociaciones. Esta táctica consiste en colocar varios puntos en la agenda de trabajo sin que realmente exista interés en los mismos, con la intención de concederlos o cambiarlos luego por algo de valor.

En esta táctica se debe saber ocultar las diferencias entre las demandas reales y verdaderas.

2.3.1.8. SERRUCHO

Esta táctica es particularmente útil para producir un cambio en la posición del contrario. Contrapone al oponente fuerte contra un segundo oponente o imaginario.

Requiere el uso de una tercera parte que funcione como alternativa. Su uso se halla más difundido en las negociaciones de tipo comercial. La tercera parte no requiere existir sino que su existencia debe ser verosímil. Lo relevante de esta táctica es la percepción y no la realidad en sí.

2.3.2. TÁCTICAS QUE AFECTAN A LAS PERSONAS EN LA NEGOCIACIÓN

Este tipo de tácticas se basan principalmente en la generación de un buen número de movimientos corporales, así como la utilización del lenguaje no verbal, ya que es una buena manera de provocar inquietud e incertidumbre en la contraparte.

2.3.2.1. MOLDEAR ASPIRACIONES

Lograr algo mejor que las alternativas, es la meta de toda negociación. Sin embargo, a mayor aspiración mejor resultado. En general la norma es que si los objetivos son altos, los resultados serán más favorables. Ahora bien, las aspiraciones se incrementan con lo que se piensa que es posible lograr. Lo que es posible depende de lo que la otra parte pueda conceder como máximo.

El tener la mayor cantidad de información sobre las alternativas del contrario fija el límite de la aspiración. Sin embargo, "si éstas se fijan en un nivel alto, podrán determinar el éxito de un acuerdo o el fracaso del mismo"²⁵.

Cada parte trata continuamente de moldear las percepciones de su contraparte. Por ejemplo, un empleado que busca un aumento de sueldo encontrará a su jefe quejándose del mal año que ha tenido, de las pérdidas que sufre la empresa y la posibilidad de reducir el personal con el fin de acceder a la solicitud de su empleado.

²⁵ Henry Catero. Negotiate for what you want. Thorsons Publishing Group, Great Britain, 1983, p.82

2.3.2. TÁCTICAS QUE AFECTAN A LAS PERSONAS EN LA NEGOCIACIÓN

Este tipo de tácticas se basan principalmente en la generación de un buen número de movimientos corporales, así como la utilización del lenguaje no verbal, ya que es una buena manera de provocar inquietud e incertidumbre en la contraparte.

2.3.2.1. MOLDEAR ASPIRACIONES

Lograr algo mejor que las alternativas, es la meta de toda negociación. Sin embargo, a mayor aspiración mejor resultado. En general la norma es que si los objetivos son altos, los resultados serán más favorables. Ahora bien, las aspiraciones se incrementan con lo que se piensa que es posible lograr. Lo que es posible depende de lo que la otra parte pueda conceder como máximo.

El tener la mayor cantidad de información sobre las alternativas del contrario fija el límite de la aspiración. Sin embargo, "si éstas se fijan en un nivel alto, podrán determinar el éxito de un acuerdo o el fracaso del mismo"²⁵.

Cada parte trata continuamente de moldear las percepciones de su contraparte. Por ejemplo, un empleado que busca un aumento de sueldo encontrará a su jefe quejándose del mal año que ha tenido, de las pérdidas que sufre la empresa y la posibilidad de reducir el personal con el fin de acceder a la solicitud de su empleado.

²⁵ Henry Calero. Negotiate for what you want. Thorsons Publishing Group, Great Britain, 1983, p.82

2.3.2.2. AMENAZAS

Las amenazas constituyen argumentos que tratan de influir en una persona para obtener un resultado. Una amenaza puede ser entendida como un compromiso condicional de hacer algo no deseable si la parte amenazada no cumple con un determinado propósito. La amenaza tiene valor si es obligatoria, creíble, visible e irreversible. Por ejemplo, una guerra, bloqueos, represiones, ruptura de relaciones diplomáticas, represalias comerciales, etc.

2.3.2.3. APROVECHAR VALORES PRIMORDIALES

El conocimiento de lo mucho que una parte desea lograr un objetivo o cuanto le importa alcanzarlos permite a la otra parte reclamar o pedir todo el rango de negociación.

Si una de las partes descubre que la otra necesita de una cláusula especial en un contrato ya de por sí complejo puede tomar este punto de como "rehén" hasta que se le concedan otros puntos estableciendo una vinculación real o forzada entre éstos.²⁶

²⁶ Robinson Colin. Como negociar. Guía para hacer transacciones productivas. Fondo Editorial Legis, México, 1991, p. 46

2.3.2.4. ENOJO FINGIDO O REAL

Una demostración de rabia real o fingida, es una técnica común de negociación. Dependiendo de las circunstancias y la experiencia del negociador con el que se negocia, una convincente demostración de rabia es muy probable que cause una respuesta intelectual y emocional muy fuerte. Esta táctica puede usarse para demostrar la seriedad de una posición o para pretender la seriedad de ésta. También para efectos de relaciones públicas frente a los demás miembros del grupo (sindicato, directorio, gobierno, etc.).

Esta táctica "busca crear dudas y cuestionamientos sobre la validez de la propia posición"²⁷. También puede estar dirigida a intimidar a la persona no acostumbrada a estas demostraciones.

Cuando una parte comienza a cuestionar su posición ante la furia de un contrario, la parte debe estar consciente de que esto es exactamente lo que desea la contraparte.

2.3.2.5. AGRESIVIDAD

Esta táctica implica desarrollar un comportamiento particularmente fuerte y violento que provoque que la contraparte caiga en errores y contradicciones en sus argumentos. Muchas veces, la aplicación de esta táctica, provoca una mayor voluntad de la contraparte de resistir tercamente, ya que es realmente vergonzoso cuando en un proceso de negociación se cae errores frente a terceras partes.

²⁷ Robert Coulson. Business Mediation. What you need to Know. American Arbitration Association, Estados Unidos. 1988, p.182

2.3.2.6. MISTERIO

Esta táctica, se refiere la capacidad de disfrazar las reacciones propias. Para la mayoría, el misterio equivale al silencio, ya que hablar significa revelar de un modo u otro las reacciones y opiniones que se poseen sobre un tema.

El negociador inexperto tiene una gran compulsión por hablar e inevitablemente esta persona revela más de su posición que lo que él cree estar revelando.

El silencio genera ansiedad. La ansiedad obliga al negociador a hablar. Hay que saber controlar este factor y usarlo en beneficio propio.

2.3.2.7. ENGAÑOS

Las partes pueden tener la capacidad de engañar sobre los hechos relativos a los temas que se están tratando o bien ocultar información relevante dando la impresión de que no es así.

Al ocultar la información, las partes tienden a dar la impresión de poca importancia a lo que es fundamental. Un país puede mostrar a otro que no le es muy importante establecer una relación en el ámbito comercial o la explotación de determinado producto cuando realmente éste es esencial para su desarrollo o para su defensa.²⁸

²⁸ op. cit. Robert Coulson, p. 194

2.3.3. TÁCTICAS QUE AFECTAN EL ESPACIO O ENTORNO DE LA NEGOCIACIÓN

Este tipo de tácticas son usadas generalmente para crear tensión durante el proceso de negociación y producir cierta influencia en la contraparte. Se utilizan con mayor frecuencia por las partes anfitrionas, ya que así pueden manipular el proceso mismo; sin embargo, éste tipo de tácticas se pueden evitar fácilmente

2.3.3.1. CONTROL DE LA AGENDA

La agenda constituye un elemento fundamental en toda negociación. En ella se plasman las ideas y puntos esenciales. Una táctica usual y difundida en toda negociación es el control de la agenda y con ello el planteamiento del marco más benéfico para la negociación. Esto se logra mediante:

- a) **el control de los temas incluidos en la agenda.**- Se refiere a la parte sustantiva del proceso; y
- b) **el control de los procedimientos.**- Se refiere a la parte adjetiva del mismo.

La agenda informa sobre las prioridades e intereses en juego. Siempre se debe comenzar por preguntarse si en ella se está incluyendo algún tema que se considera como no negociable.

Es importante negociar también la privacidad o confidencialidad del proceso, esto es, el nivel de publicidad que se desea dar al mismo. Si la negociación es pública, será generalmente formal y de pocos resultados. Más aún, si el público

lo constituye la prensa (televisión, radio, periódicos) o un gran número de personas.

2.3.3.2. USO DE VINCULACIONES

El uso de vinculaciones consiste en introducir nuevos asuntos o temas adicionales a los que se discuten en la mesa, para distraer la atención de la contraparte y así influir en el resultado de la negociación.²⁹

El ligar asuntos externos que no están contemplados dentro de la agenda, al proceso de negociación es una táctica muy utilizada cuando no se tienen bien definidos los objetivos o bien cuando se está poco preparado en el tema y no se puede tomar decisiones.

2.3.3.3. HECHO CONSUMADO

En esta táctica, antes o durante el proceso de negociación, se lleva a cabo una acción que afecta directamente los intereses de la contraparte enfrentándola ante un hecho supuestamente irreversible. Esta táctica sirve para ejercer cierta presión sobre la contraparte y crear nerviosismo.

²⁹ Fisher y Ury. International mediation: a working guide idea for the practitioner. International Peace Academy, USA: 1978, p.66

2.3.4. TÁCTICAS QUE INFLUYEN EN LA DURACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

Existen otro tipo de tácticas que están relacionadas con la duración de la negociación y que influyen en determinados momentos para la obtención de un acuerdo. Generalmente, este tipo de tácticas son utilizadas cuando alguna de las partes no cuenta con ningún recurso adicional para alterar el resultado de la negociación.

2.3.4.1. TIEMPO

El tiempo es un elemento importante. Si se logra manejar correctamente, se puede obtener el control de la ansiedad y moldear las alternativas. El demorar una negociación, empeora las opciones de una de las partes.

Esperar, demorar, o utilizar el tiempo en provecho propio, puede determinar concesiones de la contraparte o por el contrario puede producir bloqueos.

2.3.4.2. DEMANDAS DE ULTIMO MINUTO

En muchas ocasiones, una vez que ha terminado el proceso de negociación y se está por firmar el acuerdo, surge una demanda pequeña y de poca importancia por alguna de las partes, que no se puede dejar de mencionar.

La utilización de este tipo de táctica puede significar dar por finalizado la negociación sin llegar a ningún acuerdo, o bien aceptar esa nueva condición a un costo muy alto.

2.3.4.3. SORPRESAS

En todo proceso de negociación es frecuente que se produzcan situaciones sorprendidas que alteren el seguimiento del mismo. Este tipo de acontecimientos existen aunque se haya planificado cuidadosamente la estrategia de negociación. Las sorpresas pueden ser de distintos tipos, dependiendo de la finalidad que se tenga. Esto es, pueden existir repentinamente.

Ante una situación sorprendente es conveniente solicitar un receso que permita recopilar mayor información a fin de evaluar la importancia de este nuevo elemento en la negociación.

2.4. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

La mayor parte de las negociaciones terminan en una solución que satisface a cada una de las partes. Sin embargo, este tipo de acuerdos no abundan. Lo habitual es que las negociaciones exitosas desemboquen en intercambios, en los cuales cada parte renuncia a algo de menor valor para ella, a cambio de algo más valioso.

Existen un sin número de técnicas de negociación internacional de las cuales las que se utilizan con mayor frecuencia son la negociación distributiva y la negociación integrativa, mismas que se explicarán con mayor amplitud más adelante.

El uso de las distintas técnicas de negociación, depende de muchos factores y del tipo de negociación de que se trate. En una negociación comercial internacional, tanto la negociación distributiva como la integrativa, pueden utilizarse simultáneamente, aunque como se verá con posterioridad, ambas técnicas de negociación tienen sus propias desventajas.

2.4.1. NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA

La negociación distributiva es llamada también posicional o de suma cero; esta negociación es aquella en la cual el punto que obtiene una parte lo obtiene a expensas de la contraria; es una negociación de "regateo".

Este tipo de negociación aborda por lo general una sola cuestión "...la del pastel entero, en la que una persona gana a expensas de la otra."³⁰ Puede adoptar según Fisher y Ury³¹ dos tipos de estilo: estilo suave y estilo duro, como se muestra en el cuadro siguiente:

³⁰ op cit. Max H. Bazerman, p. 37

³¹ Roger Fisher y William Ury, Obtenga el Sí, el arte de negociar sin ceder, Cía Editora, Continental S. A. de C.V., México 1984 p. 88

ESTILO SUAVE	ESTILO DURO
- Los participantes son amigos	- Los participantes son adversarios
- La meta es llegar a un acuerdo	- La meta es la victoria
- Se debe efectuar concesiones a fin de cultivar la relación	- Se debe demandar concesiones como condición de la relación
- Ser suave con las partes y con el problema	- Ser duro con las partes y el problema
- Confiar en la contraparte	- Desconfiar de los otros
- Cambiar de posición fácilmente	- Aferrarse a la posición
- Hacer ofertas	- Recurrir a las amenazas
- Descubrir el punto de reserva, es decir, dar a conocer lo máximo que se puede conceder	- Engañar sobre el punto de reserva
- Aceptar pérdidas unilaterales con tal de llegar a un acuerdo	- Demandar ganancias unilaterales como precio del acuerdo
- Buscar una única respuesta, aquella que la contraparte acepte	- Buscar una única respuesta, aquella que se quiere aceptar
- Insistir en el Acuerdo	- Insistir en la posición propia
- Tratar de evitar enfrentamientos	- Tratar de ganar la confrontación, ya que el proceso es un choque de éstas
- Ceder ante la presión	- Aplicar presión

En la negociación distributiva las partes actúan competitivamente y buscan su ventaja personal, esto es, maximizar sus beneficios individuales. En este tipo de proceso la habilidad negociadora descansa principalmente en una gran dosis de voluntad, terquedad, cierto tipo de engaño y otras tácticas similares.

Como en este tipo de negociación cada parte tiende a maximizar su ganancia individual a costa de la otra, es probable que se presenten casos de engaños o bien de información tendenciosa e incompleta, todo ello con objeto de hacer creer a la otra parte que su valor de reserva o BATNA³² (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*) es mucho mayor.

La negociación distributiva se presenta en función de factores (índole de los temas tratados, relación entre las partes, tipo de partes participantes, tiempo disponible, etc.) o elementos estructurales por lo que depende de la habilidad de los negociadores y del enfoque que éstos utilicen en la negociación.

Normalmente, las partes inician el proceso en forma creativa, con una actitud de resolución conjunta del conflicto, buscando cooperar, sin embargo, luego entran en conflictos distributivos al tratar de obtener una parte mayor de la zona de acuerdo ampliada.

El proceso de negociación conduce a la solución en forma pacífica de problemas de interés común y de problemas de intereses opuestos o divergentes por medio del debate y la mutua adaptación.

Los problemas se pueden clasificar en tres categorías:

³² Hawer Dennis A., Como mejorar su capacidad de negociación. De. Alexander Hamilton Institute Inc. N.Y., 1985, p.2

- a) **Problemas cooperativos.**- donde las partes involucradas tienen un interés común;
- b) **Problemas de competencia.**- donde la ganancia de uno es a costa de la pérdida de otro; y
- c) **Problemas neutrales.**- De beneficio o perjuicio potencial para una parte pero que no tiene consecuencia directa para la otra.

Así, en cualquier negociación se presentará una estructura cooperativa general y dentro de ésta, un esfuerzo para maximizar el propio interés, que a veces es un esfuerzo cooperativo de solución de problemas y a veces uno competitivo de satisfacer los propios.

Una negociación distributiva aborda por lo general una sola cuestión en la que una persona gana a expensas de la otra. A este tipo de negociación se le puede llamar también una negociación del "pastel entero", ya que "los desenlaces posibles no son todo un pastel dividido entre las partes".³³

La negociación distributiva es una negociación para perder-ganar, o negociación en condiciones de conflicto de suma igual a cero. Algo esencial en la negociación distributiva es la determinación de los puntos del objetivo (frutos que se desean como resultado de la negociación), puntos de resistencia (resultados mínimos con los que uno se contenta antes de negarse a seguir negociando), y alcances de solución positiva y negativa (sobreposición o no sobreposición de puntos de objetivo de manera que ambas partes puedan lograr una solución posible por encima de sus puntos de resistencia).

³³ op cit. Max H. Bazerman, p.37

2.4.1.1. ESTRATEGIAS UTILIZADAS EN LA NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA

La estrategia de la negociación distributiva se puede resumir en los siguientes aspectos:

- las amenazas y promesas tienen el mismo objeto, esto es, el de redimensionar la zona de potencial acuerdo;
- no se debe olvidar que las personas tratan temas en forma global y tienden al redondeo por lo que los puntos o ejes focales son relevantes;
- la estrategia en este tipo de negociación es la de influir en el nivel de aspiración de la contraparte adoptando posiciones inflexibles y anclando la atención de la contraparte en torno a los intereses propios;
- lo que se pretende es manipular el patrón de concesiones a favor de una de las partes, es decir, hacer que la contraparte conceda más y con mayor frecuencia;
- en este tipo de proceso se produce la vinculación de temas e intereses y es común el engaño; y
- las partes cultivan la imagen del poder, explotando expectativas culturales.

La negociación distributiva se vuelve un proceso dinámico de ilusión, de ocultamiento de los puntos débiles y proyección de una imagen más acorde a

los fines propios. En un proceso donde se busca encontrar el punto de reserva de la contraparte y se trata de hacerla retroceder hasta éste.

En toda estrategia de negociación distributiva lo que se desea es presionar un arreglo en el cual la contraparte termina cerca de su punto de resistencia o reserva, otorgando a la otra parte la mayor porción del rango de negociación, para lo cual debe influirse en la percepción de la solución que una de las partes cree probable.³⁴

La estrategia fundamental de la negociación distributiva se orienta en la capacidad de influir en la percepción del contrario a través del intercambio de información, la persuasión o por medio de las posiciones tomadas y acciones ejercidas durante el proceso de negociación.

La información es el elemento esencial en toda negociación. Cada negociador desea descubrir la información de la contraparte y ocultar la propia, razón por la cual el proceso se vuelve más complejo. Se debe aprender a leer entre líneas, a interpretar las acciones de la contraparte y a interpretar el lenguaje no verbal.

La esencia del proceso implica cambiar las percepciones de la otra parte hacia el punto que se desea. Es táctica frecuente el dar una idea errónea sobre el punto de reserva, la zona de posible acuerdo o el poder que dan las alternativas. Es común la táctica de no corregir ni aclarar cualquier falsa percepción que tenga la contraparte sobre la posición propia siempre que esta percepción sea favorable. El falsear información, el decir verdades a medias y el callar información relevante son otros aspectos de la misma figura.

³⁴ op. cit. Max H. Bazerman, p. 43

En la negociación distributiva, la meta es influir en las creencias de la otra parte en lo que sea posible. Por ello se debe aprender lo máximo sobre la posición de la otra parte, sobre todo con referencia a su valor de reserva a fin de hacerlo retroceder hasta ese límite.

A nivel práctico, se debe conseguir información sobre la contraparte y su posición, convencer a los miembros de la otra parte que deben cambiar su pensamiento sobre su habilidad para conseguir sus metas en tanto se promueven los propios objetivos como deseables, necesarios e inclusive inevitables.

La esencia de las tácticas distributivas radica en influir en la percepción del oponente sobre el cuál recae el valor de la reserva de otra parte.

2.4.1.2. DESVENTAJAS DE LA NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA

Cuando los negociadores trabajan sobre posiciones tienden generalmente a encerrarse en ellas. Cuanto más se clarifica y se entiende la posición de una parte, más se aferra ésta a ella y más se defiende frente a ataques de terceros.

Además, el negociar sobre posiciones puede crear incentivos para el bloqueo y fracaso de la negociación. El mismo diseño de la negociación distributiva determina la posibilidad de bloqueo al aumentar el tiempo y costo de llegar a un acuerdo.

Incluso, el negociar sobre posiciones termina siendo un concurso o prueba de fuerza de voluntad, terquedad y engaño. Como resultado del proceso, la relación entre los negociadores queda frecuentemente dañada.

Cuando el proceso de negociación se da entre varias partes y sobre varios temas, el proceso se torna más complejo y generalmente se agravan las diferencias.

2.4.2. NEGOCIACIÓN INTEGRATIVA

La negociación integrativa es un proceso dinámico en el cual las partes identifican primero metas comunes así como diferencias en sus intereses, y luego desarrollan una labor conjunta que lleva a ambas partes a resultados satisfactorios.

En la negociación integrativa las partes buscan, en forma conjunta, una solución al problema que las aqueja. En vez de aproximarse al problema de modo competitivo, fijando puntos de resistencia, desarrollan una aproximación que se orienta a resolver el problema que aqueja a ambas.³⁵

Los acuerdos integrativos cuentan con beneficios importantes. Por ejemplo, la atmósfera de búsqueda de soluciones y los acuerdos de mayor calidad que se obtienen, fortalecen la relación entre las partes, pero si bien los beneficios de los acuerdos integrativos son claros, a menudo las partes no llegan a ellos.

Una estrategia integrativa pocas veces elimina el aspecto distributivo de la negociación; de hecho cualquier mecanismo integrativo está incompleto si no considera la dimensión distributiva.³⁶

³⁵ op cit. Colaiacovo, p.64

³⁶ Lax David y Sebenius James. The manager as negotiator, De. The Freepress, A. Division of Macmillan, Inc. New York, 1986, p.143

En la negociación integrativa, la posición es lo que uno quiere, el interés es el por que se quiere. Centrándose en intereses es posible descubrir la existencia de intereses mutuos y complementarios que pueden hacer posible un acuerdo.³⁷ Aún en el caso de que los intereses de las partes sean diferentes, se pueden elaborar alternativas que llevan a resultados que benefician los intereses de ambas partes.

En el tipo de negociaciones de suma cero, es posible que no se presente la oportunidad de ganancias mutuas. Por eso, es que se deben usar criterios objetivos que permitan reducir ineficiencias y el sentimiento de sentirse explotado o sorprendido.

El objetivo de toda negociación es lograr un mejor resultado que el se obtendría fuera de ésta. Si se desconoce el BATNA, se corre el riesgo de aceptar arreglos inferiores a las alternativas planteadas o se rechacen aquellas que sí son superiores al BATNA.

Fisher sostiene que "...en la negociación principista o integrativa, los negociadores son quienes resuelven de problemas teniendo como meta un resultado inteligente, alcanzado en forma amigable y eficiente".³⁸

Este tipo de negociación muestra que una actitud colaboradora, integrativa, de resolución conjunta de problemas, se encuentra probablemente más fácil cuando las partes aceptan una reducción del nivel de aspiraciones, no fijan metas en un nivel muy alto y con ello proporcionan mayor flexibilidad al desarrollo de soluciones mutuamente aceptables.

³⁷ Roger Fisher. What about negotiation as a speciality?. American Bar Association Journal. 1983, p.86

³⁸ Idem. p. 87

Cuanto más conflictivo haya sido el proceso en el pasado, existe mayor probabilidad de que el proceso de negociación actual sea altamente competitivo. Inversamente, cuanto más cooperativo haya sido el proceso en el pasado, existe mayor probabilidad de que el proceso actual sea de cooperación y de resolución conjunta de problemas, esto es, integrativo.

En este tipo de negociación, los intereses de ambas partes influyen en el problema y no existe en concepto de que el problema es sólo de una de las partes; si se está en una mesa de negociación, siempre existe un problema conjunto, uniéndose continuamente los intereses de las partes en una meta común, que es la resolución del conflicto en forma conjunta.

2.4.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LA NEGOCIACIÓN INTEGRATIVA

- **Intento de entender las necesidades y objetivos de la contraparte.**- Los negociadores tienen diferentes valores y preferencias. Lo que uno desea puede o no ser lo que el otro se halla dispuesto a otorgar. Lo esencial, sin embargo, es que se pueda al menos comprender y aceptar como legítimos estos intereses y necesidades.
- **Establecer una comunicación fluida.**- Los negociadores deben considerar cuidadosamente el efecto que produce el revelar sus objetivos y escuchar activa y atentamente a la otra parte, a fin de que una vez puestos sobre la mesa ambos intereses, se pueda elaborar en forma conjunta una solución adecuada.
- **Enfatizar los aspectos comunes y encontrar diferencias.**- Se debe construir un marco común de referencia que conduzca a un ambiente

constructivo, donde proceda la identificación de las diferencias entre las partes, las que a su vez permitirán ganancias conjuntas.

- **Buscar soluciones que sean satisfactorias para conseguir las metas y objetivos de ambas partes.**- El proceso de negociación integrativa proviene de una actitud diferente a la distributiva y lo relevante no son las posiciones sino los intereses en juego.

Para entender el modo cómo actúa el proceso de negociación integrativa es necesario concentrarse en las diferencias y no en las semejanzas. Las partes deben explorar y entender sus intereses y preferencias.

Es importante mencionar que es factible crear valor y lograr ganancia para las partes cuando en las negociaciones las partes difieren una de otra. Desde que las partes no son idénticas y se distinguen en gustos, predilecciones, capacidades y otros rasgos, cada parte tiene algo que ofrecer a la otra que le es realmente menos valioso a ella que aquello por lo que está negociando. Es en el intercambio que se puede crear valor para ambas.

Lax y Sebenius³⁹ recomiendan la utilización de las diferencias con vista a ganancias conjuntas. Cuando se contempla la eventualidad de posibles ganancias conjuntas en una negociación, se debe comenzar con un inventario cuidadoso de todas las formas en que las partes difieren unas de otras y no con un listado de semejanzas, esto es, se debe reflexionar y detallar las diferencias, en lugar de las similitudes.

³⁹ Lax David y Sebenius James. The manager as negotiator. De The FreePress. A Division of Macmillan. Inc. N. Y., 1986. p. 236

Uno de los principios de la negociación integrativa afirma que hay que centrarse en los intereses y no en las posiciones. Esto permite reflexionar sobre las causas en lugar de concentrarse en qué es lo que se dice, sino por qué se dice. Así, para una solución inteligente, lo que se debe hacer es conciliar intereses y no posiciones. Son los intereses los que definen el problema, ya que detrás de posiciones opuestas existen intereses compatibles tanto como intereses incompatibles.

2.4.2.2. ESTRATEGIA EN LA NEGOCIACIÓN INTEGRATIVA

Pruitt y Filley ⁴⁰ distinguen en la negociación integrativa tres pasos fundamentales:

a) Identificación de problemas

Para identificar adecuadamente los problemas, es necesario definir el mismo en una forma que sea mutuamente aceptable, mantener el problema simple y claramente definido y, convertir el problema en la realización de una meta u objetivo y señalar los obstáculos para lograr dicha meta.

b) Generación de solución alternativas

Una vez que las partes han definido con claridad el problema central, deben proceder a general múltiples opciones o alternativas como posibles soluciones. Esta acción busca crear una lista de opciones capaces de resolver el problema, postergando el proceso de solución a una segunda fase.

⁴⁰ Pruitt y Filley, citado por Lewick y Litterer, Negotiation behaviour, De. Academic Press, 1981, p. 103

c) Evaluación y solución de alternativas

Cuando el problema es sencillo, es posible combinar evaluación y selección, pero si el problema es complejo y son muchas las opciones, se requiere de una etapa de evaluación.

2.4.2.3. TÁCTICAS DE LA NEGOCIACIÓN INTEGRATIVA

Algunas de las tácticas más efectivas en este tipo de negociación, son las siguientes:

Se debe presentar en forma clara lo que se desea, esto es, utilizar tácticas competitivas para defender y establecer intereses o necesidades, más no posiciones.⁴¹

Estudiar la posibilidad de enviar a la contraparte un mensaje claro sobre su intención de ser flexible en el proceso y de su preocupación por los intereses de la contraparte.⁴²

Buscar un camino que concilie los intereses de ambas partes. Mostrar cierta voluntad de cambio para así lograr un acuerdo que sea bueno para todos.

Demostrar capacidad para resolver problemas. Inventar ideas y utilizar a expertos en el tema, genera un clima de resolución de problemas no de competencia.

⁴¹ Fisher-Ury, El arte de negociar sin ceder. Edit. Vergara. Buenos Aires. 1985. p.74

⁴² Kennedy Gavin. Como negociar con éxito. Edit. Deusto. México. 1990. p. 91

Mantener los canales de comunicación abiertos y no eliminar las oportunidades de comunicación o de trabajo conjunto.⁴³

2.5. COMPARACIÓN ENTRE LOS SISTEMAS DISTRIBUTIVO E INTEGRATIVO*

DISTRIBUTIVO	INTEGRATIVO
Uso del poder	Uso de la confianza
Existe conflicto de intereses o interpretación	Hay intereses comunes
Se tiene más poder que la contraparte	Se tienen poderes iguales o equilibrados
No se necesita una relación armoniosa	Es necesaria una relación armoniosa a largo plazo
No se confía en la otra parte	Se confía en la otra parte
La contraparte "regatea"	La contraparte propone una solución conjunta

Todos los acuerdos a los que se puede llegar incluyen en diferentes proporciones el uso del poder tratando de eliminar o minimizar las demandas contrarias (esto es cuando se tienen intereses opuestos) y el uso de la confianza (cuando se tienen intereses comunes).

⁴³ Julio Gómez Polar, Teoría y Técnicas de Negociación, Edit Ariel, México, 1992, p.36

* Este cuadro fue elaborado tomando como base las características generales de cada táctica de negociación.

Rara vez se dan los sistemas distributivo e integrativo de manera absoluta, generalmente se presentan combinados, esto es, mezclando el poder y la confianza en dosis diferentes.⁴⁴

Aplicar el sistema distributivo puro lleva fácilmente a la ruptura, aplicar el sistema integrativo puro lleva seguramente a un acuerdo.

Ahora bien, el sistema de negociación distributivo implica tomar una actitud intransigente con el regateo, puesto que las partes tienen intereses opuestos, por lo tanto, se trata de ganar en todo, sin importar que la otra parte solo pierda.

El sistema de negociación integrativa implica que las partes busquen en forma conjunta una solución al problema, pensando que tienen intereses comunes y que ambas partes pueden ganar si se llega a un acuerdo fundado en la confianza y la información.

2.6. ESCENARIOS DE LA NEGOCIACIÓN

Un proceso de negociación solo puede tener dos tipos de resultados, ya sea la obtención de un acuerdo favorable a las partes involucradas, o bien, acuerdos que sólo favorecen a una de las partes o son de alcance parcial.⁴⁵

Por tal motivo, es importante conocer los elementos y características que forman parte de una negociación considerada como exitosa y una negociación en contraste, que haya fracasado.

⁴⁴ Robert Maddux, Como negociar con éxito. Grupo editorial Iberoamérica, México, 1992, p.88

⁴⁵ Chester Karras, The negotiating Game, Thomas and Crowell Publishers, New York, 1970, p.62

2.6.1. NEGOCIACIÓN EXITOSA

Para que una negociación pueda ser calificada como exitosa, se deben tomar en cuenta factores como los siguientes:

- El proceso de negociación debe ser calificado como efectivo por las partes involucradas;
- Debe de existir una trayectoria significativa de éxito; y
- Debe de haber una baja incidencia en las fallas de implementación, ya que el propósito de una negociación no es sólo el de lograr un acuerdo, sino el de lograr un acuerdo que sea viable para ambas partes.

La clave del éxito está en hacer que cada una de las partes salga beneficiada cada vez que emprenda un proceso de negociación. Es necesario tomar en cuenta las relaciones a largo plazo y no en las ganancias o en la posición que puede alcanzar en periodos relativamente cortos.⁴⁶ La cooperación entre las partes para delimitar los objetivos comunes y llegar a un acuerdo que suponga una ganancia mutua, es uno de los factores más importantes.

El éxito total en una negociación no es un meta razonable, lo sensato es tratar de desarrollar la aptitud para adoptar mejores decisiones negociadas la mayoría de veces.

⁴⁶ Mauro Rodríguez, Técnicas de Negociación, Edit. Mc Graw Hill, México, 1980, p. 24

2.6.1.1. UN BUEN NEGOCIADOR

En lo que se refiere a aptitud negociadora, las opiniones varían. Muchos negociadores creen que esa aptitud es un don innato, mientras que otras personas consideran que el arte de negociar se puede enseñar. Es posible mejorar y desarrollar la habilidad negociadora, pero naturalmente, no todos pueden llegar a ser negociadores de primera categoría.

De Cailliere, en su libro "De la manière de Négocier avec les souverains" en 1714, decía que un buen negociador debe sobre todo "dominarse suficientemente para resistir la tentación de hablar antes de haber pensado a fondo lo que se propone decir. No debe caer en el error de suponer que un poco de misterio, dentro del cual se crean secretos de la nada y se elevan las trivialidades al nivel de los asuntos de Estado, es algo más que el síntoma de una cabeza chica".⁴⁷

Un negociador debe estudiar historia, conocer las instituciones extranjeras y las costumbres y ser capaz de decir, para cualquier país extranjero, en manos de quien realmente reside la soberanía. Debe tener conocimiento también de literatura, ciencia, matemáticas y derecho.

La conducta del negociador, no se rige por principios jurídicos, sino por su propia responsabilidad ante el Estado que representan. Los negociadores, deben de tener conocimiento profundo de la materia a tratar y de otros campos vitales; conciencia clara del objetivo a alcanzar; contar con elementos sólidos de juicio sobre la situación general que guarda la contraparte y, sensibilidad

⁴⁷ De Cailliere, Francois. The art of Diplomacy, Holmes & Meier Publishers, N. Y., 1983, p. 96

para entender a la contraparte, sin que ello demerite los propósitos nacionales que se persiguen.

Un buen negociador "...comprende y se anticipa al efecto de las consideraciones emocionales y de las percepciones de lo justo".⁴⁸ Buscan lo que es más importante para cada uno, esto es, intereses reales, para luego hallar fórmulas creativas que los satisfagan. Las diferencias en los intereses implican intercambios y desde un punto de vista económico, se puede señalar que la diferencia en la evaluación relativa lleva a la posibilidad de ganancias en el intercambio y con ello se incrementa la posibilidad de un acuerdo.

Un buen negociador es aquel que observa y busca cuáles son las diferencias entre él y la parte contraria. Estas diferencias son denominadas necesidades por Nierenberg⁴⁹ e intereses por Fisher.⁵⁰

2.6.2. NEGOCIACIÓN FRACASADA

Las razones por las cuales fracasan las negociaciones se pueden resumir en las siguientes:

- Falta de una teoría general sobre negociaciones.
- Falta de una adecuada preparación (tanto en cuanto la recolección de información y análisis de ésta como por la carencia de un planeamiento estratégico).

⁴⁸ op cit. Max H. Bazerman, p.173

⁴⁹ Nierenberg Gerard. The complete negotiator. De. Books Howtorn, N.Y., 1973, p. 89

⁵⁰ Fisher Roger. What about negotiation as a speciality?. American Bar Association Journal. 1983, p. 112

- Falta de una comunicación efectiva.
- Impedimentos emocionales.
- Factores externos, tales como vinculaciones con otros conflictos o acuerdos preexistentes.
- Diferentes percepciones de las alternativas del acuerdo, por ejemplo, información diferente o diferente evaluación de la misma información.
- Presión de las bases.
- Posiciones no susceptibles de compromiso alguno, tales como valores personales intensamente guardados, o cuando la supervivencia económica de una de las partes está en juego.
- Cuando no hay zona de posible acuerdo.

La actitud competitiva destruye la posibilidad de un proceso de negociación. Efectivamente, los movimientos o acciones para reclamar valor frustran los movimientos o acciones cooperativas o de creación conjunta de valor.⁵¹

En el próximo capítulo se tratará el tema de los aspectos culturales de la negociación, mismo que como ya se explicará, depende de la persona con la que se negocia, y además, suele ser fundamental.

⁵¹ op cit. Julio Gomez Polar, p 41

**CAPITULO
III**

CAPITULO III ASPECTOS CULTURALES DE LA NEGOCIACIÓN

Las diferencias culturales que se presentan entre los distintos pueblos originan consecuencias importantes en los procesos de negociación, ya que la cultura de un pueblo afecta a todos sus integrantes y condiciona en gran medida, no sólo su comportamiento sino también su visión del mundo.

Es por esto, que para garantizar los mejores resultados en una negociación, hay que saber manejar los distintos aspectos culturales e ideológicos que pueden interferir en un proceso de negociación internacional. Por ejemplo, valores, creencias, lenguaje, comunicación, temperamento, motivaciones, prácticas sociales y actitudes en general.¹

La capacidad de manejar esas divergencias culturales e ideológicas puede garantizar la supervivencia de la negociación, y más aún, de la paz mundial y del desarrollo socioeconómico.

Es importante mencionar que la cultura, no es sólo una característica individual, es una programación mental colectiva de la gente en un entorno determinado. Engloba a un grupo de personas que están condicionadas por la misma educación y la misma experiencia vital.

¹ Dean Pruitt, Negotiation Behavior, Academic Press, Estados Unidos, 1981, p. 12

Cuando se habla de la cultura de un grupo, una tribu, una región geográfica, una minoría nacional o una nación, la palabra cultura se refiere a la programación mental colectiva que ese grupo de personas tienen en común.²

El impacto de la cultura sobre las negociaciones ha sido objeto de estudio de una gran cantidad de negociadores, con el objetivo de explicar la vinculación y los efectos de ésta a través de la descripción de estilos nacionales.³

Incluso existen estudios como el libro *"Sobre los modos de negociar con príncipes"* de De Callieres, que data de 1716, en donde ya se habla de los distintos estilos nacionales. Por ejemplo, al referirse a los españoles menciona: "la paciencia es una de las ventajas que tiene la nación española sobre nosotros. Nosotros somos naturalmente vivaces, y apenas nos hemos embarcado en un asunto, cuando ya deseamos que acabe para comenzar otro... En tanto que es notable que un diplomático español nunca se apura. Nunca piensa finiquitar una negociación simplemente porque ésta es enojosa, sino acabarla con ventaja".⁴

Es importante mencionar que la cultura puede tener dos vertientes, se puede ver como una conducta aprendida, o bien, como un valor compartido. Sin embargo, de una u otra forma, los aspectos culturales son una de las partes más importantes a partir de la cual se da un proceso de negociación.

En este contexto, el enmarcar las características principales de algunos de los estilos de negociación más representativos a nivel mundial, facilita el uso de

² Kennedy Gavin. Como negociar en el mercado internacional, Edit Deusto, México, 1987, p. 15

³ Skinner, Bernard, F., Science and Human Behavior, N. Y. The Mcmillan Company, 1973, p.46

⁴ Retomado de el libro de Janosik, Robert, Rethinking the culture negotiations link, Negotiation Journal, 1987, Volume 3, p. 385.

determinados estilos, tipos y tácticas de negociación, en función de la persona con quien se negocia.

3.1. NEGOCIACIÓN EN AMÉRICA

Para comenzar, es importante resaltar algunas de las principales características de esta región. Por lo cual se retoman sólo los modelos de negociación de países que se caracterizan por sus distintas variaciones culturales.

Esta región en particular resulta de gran interés, en virtud de que por cuestiones históricas sobre todo, se encierran aspectos culturales que si bien, no se contraponen en su totalidad, si reflejan distintas influencias culturales.

Para el caso de México, se engloba dentro del contexto del modelo latinoamericano, debido a las similitudes que se presentan en los países de esa zona.

Ahora bien, es importante mencionar que la influencia a nivel internacional del continente americano, ubica a esta región en una posición relevante para conocer el porque de las distintas actitudes y costumbres que se retoman en distintos procesos de negociación.

Por ejemplo, es de resaltar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, así como diversos Tratados Comerciales suscritos en esta región, sobre todo en lo que se refiere a las negociaciones de México con diversos países latinoamericanos.



3.1.1. ESTADOS UNIDOS

Algunas de las características principales del estilo de negociación del estadounidense son:

- ◆ **No se preocupan por estudiar otros idiomas.**
- ◆ **Persuasivos**
- ◆ **Individualistas**
- ◆ **Demasiado organizados**
- ◆ **Amistosos e Informales**
- ◆ **Competitivos y a veces agresivos**
- ◆ **Extremadamente nacionalistas**
- ◆ **Tenaces**

El estilo de negociación de Estados Unidos tiene su explicación en varios aspectos fundamentales de la cultura e historia del pueblo estadounidense. Por ejemplo, el impacto de las migraciones, la conquista del oeste, y el tipo de educación que se proporciona en distintas áreas laborales.

Estados Unidos ha sufrido a lo largo de su historia una fuerte y constante influencia proveniente de sus inmigrantes. La continua mezcla de ideas y perspectivas ha enriquecido la experiencia nacional de ese país.

De tal forma que, los recién llegados tenían que trabajar fuerte para triunfar, lo que desarrolló una poderosa ética del trabajo. Otra de las cualidades de los inmigrantes fue su concepto de independencia, el que los llevó a vivir en espacios abiertos. Esta posibilidad, la de evitar el conflicto moviéndose a otro lugar, determinó que no existiera a nivel nacional la necesidad de negociar en forma interdependiente. Las grandes distancias determinaron negociaciones cortas y precisas y sólo cuando éstas eran necesarias. Esto se puede ilustrar así: "aquel que cabalgaba un día entero hasta llegar al pueblo más próximo no podía dedicar largo tiempo a negociar una compra"⁵.

Al respecto, Graham y Sano⁶, señalan que "...el negociador estadounidense típico cree que puede enfrentar sólo el proceso de negociación". Sin embargo, el negociar sólo y no en equipo crea una gran desventaja en el proceso, pues al estar sólo se tiene que escuchar, hablar, llevar control del lenguaje verbal, preguntar, o pensar, sin ayuda ni comentarios de otros.

⁵ op cit. Pinkas J. Flint, p. 179

⁶ Graham, John Sano. Smart bargaining. Doing Business with the Japanese. 1985, p. 73

Valoran también la informalidad y la igualdad en las relaciones humanas. Se trata conscientemente o inconscientemente de reducir las señales de estatus y títulos, así como los ambientes formales⁷.

En contraste con otras culturas, como la japonesa, este tipo de situación puede crear confusión e incluso malestar.⁸ Probablemente, la informalidad en el manejo de las relaciones humanas obedece a raíces históricas o bien a la gran movilidad social existente en Estados Unidos, donde el dinero, obtenido por medio del trabajo y la habilidad en los negocios, hace posible para cualquier persona elevar su clase social.

Al negociador de Estados Unidos, por lo general no le gusta estudiar o hablar idiomas extranjeros. Sostienen que no es necesario puesto que el inglés es el idioma internacional de los negocios. En consecuencia esperan que todos hablen inglés.

Muchas veces, este tipo de negociador, se siente orgulloso de contar con toda la autoridad en el proceso de negociación para cerrar el negocio y se molestan cuando la contraparte, a mitad del proceso, solicita tiempo para efectuar consultas. Sin embargo, esta limitación de autoridad es común a nivel internacional.

Para el negociador estadounidense, el corazón del proceso de negociación se ubica claramente en la etapa de persuasión y otorga preferencia a la

⁷ Johns Hopkins. Getting to the table, the processes of international prenegotiation. Baltimore University, 1989, p. 91

⁸ Kinhide Mushakoji. The strategies of negotiation. An american japanese comparison. Toronto University Press, p. 149

elaboración de argumentos lógicos y al uso de tácticas y técnicas persuasivas y no a la detallada descripción de necesidades, intereses y preferencias⁹.

Proceden en una negociación compleja en forma secuencial, esto es, se procede a separar los temas e ir resolviendo y acordando uno tras otro. Para ellos, el acuerdo final es la suma de los acuerdos parciales. Cuando se está a la mitad del proceso se puede considerar que ya se han resuelto la mitad de los problemas.

Dentro de la perspectiva estadounidense, es esencial en cualquier trato comercial el contar con planes de trabajo, fechas límites y prioridades.¹⁰ Esto es esencial para efectuar el trabajo. Las fechas límites, por ejemplo, indican la prioridad y las prioridades indican la importancia relativa de la gente y de los procesos que se llevan a cabo.

La tenacidad es una cualidad altamente apreciada en la cultura de Estados Unidos. Se practica generalmente desde temprana edad. Se enseña igualmente a ser agresivo y a jugar para ganar¹¹. En consecuencia se concibe, se piensa en las negociaciones como algo que debe ganarse. Toda negociación debe tener una conclusión, esto es, un contrato firmado. La ambigüedad es mal manejada y tolerada.

⁹ Binnendijk, Hans. National Negotiating Styles. Foreign Service Institute Department of State, 1987, p.127

¹⁰ Philip R. Harris, Robert T. Moran. Managing Cultural Differences. United States, 1991. p.335

¹¹ Howland, C. Y. Personality and Persuability. New Haven, Yale University Press, 1979. p.238

3.1.2. NEGOCIACIÓN EN CANADÁ

En el caso de Canadá, existen también una serie de características que por lo general son las que se utilizan con mayor frecuencia en un proceso de negociación, por ejemplo:

- ◆ Atención extrema
- ◆ Formalidad
- ◆ Individualistas
- ◆ Concretos

Canadá es un país bilingüe y multicultural. Es una nación en medio de una crisis entre sus dos herencias culturales, la inglesa y la francesa, además de una gran influencia por parte de sus vecinos de Estados Unidos.

Generalmente, la mayor parte de los países desarrollados desean hacer negocios con ellos dado su desarrollo económico, tecnológico y su vasta variedad de recursos. En toda Canadá, la familia es el centro de la sociedad y el sentido del hogar es frecuentemente transmitido de una generación a otra.

Los canadienses tienen una forma de negociar muy individualista. Tienden a ser muy reservados hasta que no conocen muy bien a sus contrapartes. Son extremadamente puntuales, conscientes y atentos.¹²

Dado el manejo de sus dos idiomas, es importante que las partes que negocian con los canadienses manejen tanto el inglés como el francés, ya que esto resulta de gran utilidad y es una excelente ventaja durante el proceso de negociación.

¹² op cit.. Kennedy Gavin. p.38

Para hacer negocios con Canadá es importante considerar que si bien existe en el país gran influencia por parte de Estados Unidos, son culturalmente diferentes, y no permiten ningún tipo de comparación al respecto.

Normalmente son muy amigables y conservadores, tienden a respetar todo tipo de formalidades y reglas de etiqueta que probablemente en otros países resultan intrascendentes.¹³ Son muy nacionalistas, observantes de la ley y están orgullosos de su doble herencia cultural.

Suelen ser muy discretos con respecto a los puntos que se manejan durante el proceso de la negociación, sin embargo suelen ir directamente al punto, son muy detallados en los aspectos que hay que manejar y ponen mucha atención en los detalles. Tienen una excelente redacción.

No hay que olvidar que son un país cosmopolita, en donde existen gran cantidad de grupos étnicos y de congregaciones de alemanes, asiáticos, soviéticos y escandinavos, así como pequeñas minorías de italianos.

Otro aspecto muy importante que determina la forma de negociar de los canadienses es que el gobierno opera en el modelo inglés, un sistema parlamentario regido bajo el Primer Ministro.

El estilo canadiense no varía mucho del estadounidense, las tácticas y estrategias que se pueden utilizar cuando se negocia con ellos son muy similares.

¹³ op cit., Kennedy Gavin, p. 42

3.1.3. NEGOCIACIÓN EN MÉXICO Y LATINOAMÉRICA

En lo que se refiere a esta región, existen también características importantes, muchas de las cuales contrastan con las que ya se han mencionado anteriormente, por ejemplo:

- Impuntualidad
- Individualistas y colectivistas
- Arriesgan muy poco
- Cordiales
- Informales
- Amigables

En México, las decisiones son generalmente posiciones muy inestables y esto refleja una personalidad individual. En general, los mexicanos son gente hospitalaria, tranquila y cálida.

La puntualidad en México y Latinoamérica tiene un sentido diferente al que se da en Europa o en los Estados Unidos. En América Latina uno puede esperar horas ante oficinas, empresas o bancos, sin que esto signifique un insulto para la contraparte extranjera. "...una espera de 45 minutos es usual y equivale culturalmente a la tolerancia de 5 a 8 minutos en Estados Unidos o Alemania".¹⁴ En muchos lugares del continente esta espera es función de la importancia de la persona con la cual se va a negociar.

En México y América Latina no es forzoso que una cita sea exclusiva, es decir, que es posible que se cite a dos o más personas a la misma hora y que uno se

¹⁴ Hall White, Intercultural communication: a guide to men of action, citado en Human Organization Volume 19, 1975, p.12

vee en un ambiente donde varias personas con temas diferentes, son atendidos al mismo tiempo. Esto no implica menosprecio o falta de respeto, ni de interés, es el modo de llevar a cabo las negociaciones.

Al comienzo del proceso de negociación, ésta no se dirige al tema central de discusión, sino que más bien, se centra en aspectos sociales dirigidos a conocerse mejor¹⁵. No se procede a la discusión de los temas centrales o cruciales en las primeras reuniones. En vez de ello, en estas reuniones se proporciona el marco general de la relación interpersonal y se concentran los esfuerzos en establecer una relación fluida.

En América Latina, por ejemplo, no existe ningún problema si no se termina el plan de trabajo a tiempo, ni existen tampoco recompensas especiales por hacer algo dentro del programa de trabajo. Tampoco se mezcla la reputación e integridad de una persona, con el cumplimiento de plazo alguno, es más, el no actuar o no tomar ninguna decisión, tiene menos riesgos en la estructura burocrática latinoamericana que el proceder según lo acordado.

Harris Phillips y Robert Moran¹⁶ señalan algunas características de la psicología latinoamericana, por ejemplo, el egocentrismo, el machismo, o el deseo de enriquecimiento rápido.

En general un mexicano o un latinoamericano se preocupa de su familia, sus amigos, sus hobbies y sus deportes. Para poder llegar e entablar una buena relación con ellos, es necesario acercarse a él, a su familia, a su gente y a su país, entre otras cosas.

¹⁵ R. Wagley, Latin American Traditions, Retomado de Managing Cultural Differences.

¹⁶ Harris Phillips y Moran, The Managing Cultural Differences, 1993, p.

otra característica singular es la que se manifiesta en el machismo (que se puede definir como una actitud de superioridad de los hombres sobre las mujeres). Sin embargo, en la actualidad, éste no es muy claro, debido al desarrollo de la educación y el profesionalismo creciente en las clases medias y altas. El machismo, implica virilidad, acción, atrevimiento, competitividad y deseo de conquista. Esto puede traducirse en determinado momento en audacia y coraje en los negocios.

Por otro lado, la gran inestabilidad económica, política y social que se vive en América Latina determina el deseo de sus habitantes de volverse ricos rápidamente. Esto lleva en muchas ocasiones a tomar mayores riesgos y a aceptar negocios de corto plazo, en vez de enormes inversiones a plazo largo y que demanden trabajo estable.

En casi toda América Latina, existen grandes contradicciones entre las clases ricas y pobres, lo que determina subculturas con diferente lenguaje, perspectivas del mundo y valores. Son cálidos, amigables, y hospitalarios, extrovertidos y les gusta conocer sobre la familia y los intereses del visitante.

3.2. NEGOCIACIÓN EN ASIA

Aún dentro de este Continente no se puede generalizar y establecer un modelo único de negociación. Si bien, tienen culturas similares, hay aspectos dentro de las negociaciones que son importantes resaltar.

Por ejemplo, es importante mencionar que en virtud de la vaga experiencia que se tiene con los países de esta región, aún no existe gran variedad de estudios relativos a las características culturales de negociación. Por tal motivo, se

explican los tres modelos más importantes dentro de esta región como son el chino, el japonés y el estilo de los países árabes.

Las divergencias sobre todo religiosas con lo que se refiere a otros continentes, los hacen generalmente negociadores duros, desconfiados, pero al mismo tiempo poseen una gran habilidad negociadora.



3.2.1. NEGOCIACIÓN CHINA

Algunas de las principales características de este país asiático son las siguientes:

- ◆ No arriesgan
- ◆ Poco pacientes
- ◆ Autoritarios

- ◆ Cautelosos
- ◆ Muy Preparados

Los chinos son considerados como los negociadores más duros del mundo. Una negociación en China debe iniciarse investigando sobre los directivos políticos y comerciales del Estado sobre el asunto.¹⁷ No existe la menor posibilidad de vender algo que el Estado no tenga interés, por más habilidad que se ponga en ello.

Actualmente existen dos rubros básicos de negociación:

- Importación de tecnología avanzada; y
- Creación de empresas conjuntas dedicadas a la exportación o para cubrir el mercado doméstico.

En cada caso es necesario averiguar cuales son los principios, normas y directrices, sentados por el partido político dirigente, pues aún proponiendo buenos negocios, no tendrán éxito si no se encuadran en esos lineamientos.

El proceso de decisión es lento, tanto por su propia idiosincrasia como por su burocracia excesiva, pues tienen corporaciones que se entrecruzan y sobreponen tanto por industria como por regiones¹⁸.

¹⁷ China International Book Trading, Business Chinese 500, Foreign Languages Press, Beijing, 1984, p. 18

¹⁸ Chu, Chin-Ning, The Chinese Mind Game, The Best kept trade secrets of the East, AMC Publishing, Beaverton, Oregon, 1988 p.36

La mayoría de empresas que desean negociar en China, van a Hong Kong y recurren a la experiencia de los ingleses para encontrar una respuesta a esa inquietud.

No se puede ir a China a vender algo, se tiene que ser previamente invitado para intentar hacerlo. El protocolo es muy importante y hay que conocerlo, pues las discusiones son precedidas de invitaciones y conversaciones que no tienen nada que ver con el tema de la negociación.

Primero solicitan que el negociador extranjero presente su propuesta una y otra vez hasta cuatro o más veces, con la intención de corroborar que es la misma versión y no hay contradicciones o puntos oscuros.

Cuando se negocia con los chinos se debe llevar pequeños obsequios de bajo valor para que éstos sean aceptados como cortesía. Tienen que ser pequeños pero apropiados, preferentemente con algún logotipo alusivo a la empresa que se representa, cuidando que ésto no sea interpretado como soborno sino como un detalle de gentileza.

Los chinos se hallan ubicados entre los más duros negociadores del mundo. A este estilo debe sumarse el que China se presenta a los extranjeros como un país difícil de entender.¹⁹

Los negociadores chinos están siempre bien preparados. Las negociaciones comerciales generalmente comienzan en forma lenta y formal. Conforme ambos lados se relajan, las negociaciones se convierten un poco menos formales. El vestido es mucho más informal que en occidente. El equipo

¹⁹ Samuelson Lour, Soviet and Chinese Negotiating Behavior. The Western View. Gage Publications, United States, 1989, p. 170

negociador chino generalmente consistirá de miembros de la Corporación de Comercio Exterior, científicos e industrias o empresas involucradas. Generalmente no hay abogados.

3.2.2. NEGOCIACIÓN EN JAPÓN

Japón es uno de los países de los cuales se conoce más en lo que a aspectos culturales se refiere, y en materia de negociaciones, presentan características como por ejemplo.

- Colectivistas
- Intuitivos
- Desconfiados
- inteligentes
- Precisos

El sistema de negociación japonés es claramente distinguible y diferenciable de otros estilos. Es producto de factores ambientales, históricos y culturales. Algunos de los factores ambientales más sobresalientes son la geografía insular y montañosa de Japón, la densidad demográfica y la importancia del cultivo del arroz como comida básica.

En Japón, los negocios se efectúan con una perspectiva de largo plazo. Las relaciones personales y sociales son de por vida y por ello se entra en ellas lentamente, con cuidado y en la forma social prescrita.²⁰

²⁰ Harris y Morgan, p.395

Los japoneses dedican tiempo suficiente para averiguar los antecedentes de la contraparte. Están dispuestos a invertir dinero y tiempo en los procesos iniciales de negociación y en los rituales de acercamiento.²¹

Los vendedores japoneses tienden a describir con gran detalle lo que tienen y los compradores consideran esta información y toman una decisión. Los vendedores no cuestionan la decisión, ya que confían que los compradores toman en cuenta sus intereses.

En Japón lo que va a la mesa de negociaciones es realmente un ritual de aprobación de lo que se ha decidido antes, a través de numerosas conversaciones individuales.²² Las técnicas de persuasión no son efectivas ni apropiadas. Si surge un *impase*, la respuesta típica es el silencio, un cambio de tema o un receso para consultas, que evite el tener que decir no.

El equipo negociador occidental generalmente se ve en inferioridad numérica frente al equipo japonés. Este error táctico se presenta por razones como por ejemplo:

- El equipo negociador japonés está constituido por ejecutivos u oficiales pertenecientes a 3 niveles. Cada uno de estos grupos cumple un rol diferente en la negociación. Los ejecutivos de mayor nivel tienen como rol en la negociación el cumplir con los aspectos ceremoniales del proceso. Los gerentes de mando medio son aquellos que deben aprobar acuerdos intermedios. Los ejecutivos, son los que realmente negocian;

²¹ Robert Moran. Melodrama in Japanese negotiations Wings. Japan Airlines publications Group. 1982. p.23

²² Boye De mente. Como hacer negocios con los japoneses. Edit Mc Graw Hill. Mexico, 1992. p.87

- Los japoneses indagan y preguntan por información técnica y detallada. Es difícil que un solo negociador, por más hábil que sea, domine todas las complejas relaciones interpersonales que se dan en el proceso y además , el gran volumen de información técnica que se intercambia;
- Las negociaciones incluyen presiones sociales abiertas y cerradas. Acciones como la de asentimientos con la cabeza o expresiones faciales positivas, pueden ser una poderosa influencia en el resultado de la negociación. La negociación es una actividad social y la aceptación y acuerdo de otros puede ser la diferencia entre el éxito el y fracaso; y
- El número de negociadores es un indicador de la seriedad y compromiso de ambas partes en el desarrollo de una relación larga y mutuamente beneficiosa.

La etapa inicial de la negociación generalmente incluye algunas conversaciones y referencias no directamente relacionadas con el asunto en sí. Se conversan temas como el medio ambiente, deportes, la familia, etc.²³, ya que a través de ellos se aprende sobre la gente, su personalidad, su estilo de comunicación y antecedentes. En Japón toman parte en las negociaciones ejecutivos del más alto nivel, pero su rol es principalmente ceremonial. Su rol primordial es evaluar a las personas. Rara vez se involucran en las otras etapas del proceso.²⁴ Los ejecutivos de primer orden son traídos al proceso para fijar el tono de cooperación que debe reinar en la negociación y más tarde para firmar el acuerdo final.

²³ Tyler V. L., Intercultural Interacting. Provo, BYU: David M. Kennedy Center for Internacional Studies, 1987, p. 256

²⁴ Michael Bakler, Japanese international negotiating style. Columbia University Press, N.Y., 1985, 49

3.2.3. NEGOCIACIÓN CON LOS PAÍSES ÁRABES

En lo que se refiere a los países árabes en conjunto, algunas de las características que más los distinguen dentro de un proceso de negociación son las siguientes:

- ◆ No arriesgan
- ◆ Desinteresados
- ◆ Idealistas
- ◆ Concretos
- ◆ Atentos
- ◆ Duros
- ◆ Individualistas (no completamente)

Los árabes usan una forma ritual y elaborada de saludo y despedida. El conocimiento de estas formalidades y del protocolo son esenciales para toda persona que lleva a cabo una negociación en los países árabes²⁵.

El hombre de negocios occidental puede tener que esperar largo tiempo para ver a su anfitrión, dado que el sentido del tiempo es distinto al de occidente.

En el proceso de negociación con los árabes, se presentan excesivas interrupciones, puesto que llegan visitantes y mensajeros con comunicaciones que es necesario atender, creando un ambiente distinto y en ocasiones incómodo para el negociador occidental.²⁶

²⁵ Fred Ikle, How nations negotiate. N. Y. Harper, 1985, p. 106

²⁶ Schelling, Thess. The Strategy of Conflict. Cambridge, Harvard University Press, 1978, p. 29

Sin embargo, es de mala educación para los árabes el mostrar impaciencia o no dar la debida atención a la parte preliminar de la reunión en cuanto a lo social corresponde. Al visitante se le ofrece alguna bebida como signo de hospitalidad. Esta oferta debe ser siempre aceptada.

Las tarjetas de visita, por ejemplo, son esenciales y se presentan en el primer día de las reuniones. Estas tienen un lado en inglés y otro en árabe y al entregarlas debe hacerse con la cara de la tarjeta en árabe mirando hacia arriba.

Una sesión generalmente comienza y concluye con un ofrecimiento de café o té. Este ofrecimiento es un indicador de que la cita ha concluido y que futuras reuniones deben ser solicitadas. No se utilizan títulos en la península árabe, salvo para los Ministros, la familia real y oficiales de alto rango. A la conclusión de la primera o segunda visita uno puede ofrecer un pequeño regalo, una novedad o un recuerdo del país de donde proviene el visitante.²⁷

En resumen, la primera sesión tiene como objeto principal el conocerse mutuamente y los tiempos asignados a ello son prolongados. La conversación no gira ni se aproxima a los negocios, motivo de la visita, por varios días. Se considera de mala educación de parte del visitante si se insiste en el asunto.²⁸

La palabra religión es de suma importancia en el mundo árabe; ésta es parte del quehacer diario de los musulmanes. Un visitante que conoce y respeta la religión islámica ganará una recepción favorable en todo lugar. Los árabes en general dan gran importancia a los modales, generosidad y hospitalidad. El

²⁷ Tim Jackson, *La próxima batalla*, edit Vergara, Buenos Aires, 1994, p. 42

²⁸ op cit., Philip R. Harris, p.393

visitante tiene la obligación de aceptar todos los gestos de amabilidad que le brinden durante su estancia en esos países.

Un visitante extranjero debe tener cuidado de no halagar o admirar algo en casa de su anfitrión porque este último puede sentirse obligado a dar el objeto a su huésped. Sin embargo, es mejor expresar admiración por algún objeto u obra de arte, señalando claramente que este luce maravilloso en ese lugar o hablar de modo genérico de esculturas, muebles, etc.

Es importante señalar que el sistema de hospitalidad se basa en el principio de la correspondencia. Una invitación debe ser correspondida con otra. Si un anfitrión árabe invita a su huésped a su casa, ésta debe ser aceptada. Rechazar este gesto de hospitalidad es una gran ofensa.

En cuanto a los temas de conversación, es importante evitar tratar asuntos de negocios hasta que no se conozca bien al anfitrión, evitar cualquier pregunta o comentarios sobre la esposa o los hijos si éstos son mayores de 12 años, evitar preguntas de tipo coloquial que puedan ser mal interpretadas por el huésped árabe, evitar juramentos y chistes, y evitar tratar temas de política, religión o financieros, así como cualquier discusión sobre Israel.²⁹

Al dialogar, los árabes se aproximan más que lo que acostumbran los occidentales. La distancia para conversar, negociar o discutir, es incluso menor a los 30 cm. y para resaltar más el punto de vista de los árabes, les gusta tocar, descansar una mano en el hombro, dar palmadas, abrazos, etc. Al estrecharse las manos resulta incomodo para el negociador occidental el comprobar que se hace en forma suave y no enérgicamente. El contacto visual

²⁹ John Hopkins. Getting to the table. the processes. of international negotiation. Baltimore University, 1989. p. 231

no es usual en la primera reunión, lo que también genera incomodidad en los negociadores occidentales.

El besarse en ambas mejillas es común cuando hombres se encuentran con hombres y mujeres con mujeres. Se produce más contacto corporal entre los hombres árabes que entre los hombres en occidente. Esto es algo que para muchas otras culturas resulta inesperado e incluso en ocasiones desagradable y atrevido.

En la cultura árabe se presenta un uso extenso de la comunicación no verbal. Esta incluye el hablar con las manos y el uso de expresiones faciales. Así, una elevación de las cejas, un chasquido con la lengua, o el uso de ambas simultáneamente significa no. Por otro lado, la afirmación se manifiesta con la inclinación de la cabeza.

Los árabes ven los negocios como una forma de placer. No existe el negocio que se concrete en una escala breve. Esta falta de resultados rápidos frustra a los hombres de negocios en general y negociadores occidentales en particular. Los negocios requieren meses de tratos para poder dar frutos.

La aproximación general de la contraparte árabe a todo negocio es que éste no se halla vinculado al tiempo. El hombre de negocios que desea efectuar un trato comercial debe prepararse intensamente antes de visitar los países árabes. Debe efectuar contactos y coordinar estrategias.

En cuanto al proceso mismo de negociación, se debe tener presente que los árabes son un pueblo muy emotivo y que pueden enojarse con facilidad por pequeñas provocaciones. Sin embargo, no se debe dar importancia a estas manifestaciones como si éstas tuvieran serias consecuencias para la relación.

El regateo o negociación distributiva es típica del Medio Oriente y el negociador debe estar seguro de encontrar este tipo de estilo en sus tratos.³⁰ El establecer una relación personal, confianza mutua y respeto son esenciales para una negociación exitosa. En cuanto al proceso mismo de negociación se debe tomar en cuenta que los árabes son un pueblo muy emotivo y que pueden enojarse con facilidad por pequeñas provocaciones. No se debe dar importancia a estas manifestaciones como si éstas tuvieran serias consecuencias para la relación. Tampoco es necesario actuar tranquilamente, sin demostrar las emociones. A los árabes les gusta la expresividad y las personas decididas y esperan emociones aún de los extranjeros.

A los árabes les agrada el lenguaje verbal. Pueden divagar y no centrarse en el punto en forma rápida. Es falta de tacto el mostrar impaciencia o enojo. Pueden ofenderse por la falta de admiración ante su elocuencia.³¹

Al tratar de evaluar los ingredientes que componen la forma y fondo del estilo árabe de negociación es necesario cuestionarse hasta dónde éste se halla influido por la personalidad de sus líderes y cuanto de ello proviene del aspecto cultural en sí mismo.

3.3. ESTILO EUROPEO

Hasta hace un par de años, Europa estaba dividida en dos esferas geopolíticas, por lo que los estilos de negociar variaban dependiendo del sistema que fuera usado (capitalismo o socialismo). Por otro lado, Europa es una región que cuenta con una gran diversidad de culturas y naciones, esto impide generalizar

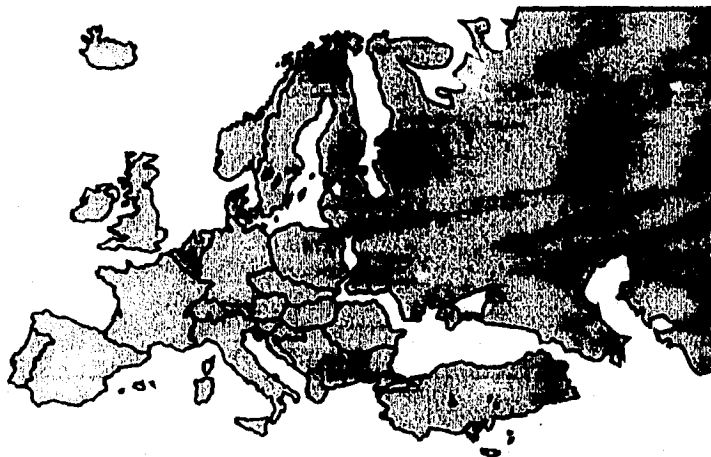
³⁰ Kennedy Gavin, Como negociar en el mercado internacional. Edit. Deusto, 1987, p. 41

³¹ op. cit., John Hopkins, p. 234

al continente dentro de un sólo esquema de negociación. Además, es también un continente muy dinámico y un lugar excelente para negociar.

Desde 1957, la Comunidad Europea (Ahora Unión Europea con el ingreso de Austria, Finlandia y Suecia) se ha esforzado para crear cada vez más, relaciones más estrechas. Esto la ubica en condiciones para poder realizar negociaciones con otras naciones del mundo.

Por tal motivo, se han retomado los modelos de negociación más característicos de esta región, para de esta manera proporcionar un esquema general del estilo de negociación de los europeos.



3.3.1. NEGOCIACIÓN FRANCESA

Para comenzar es importante resaltar algunas de las características generales que se presentan en los procesos de negociación con los franceses, esto es:

- ◆ Individualistas
- ◆ Conservadores
- ◆ Puntuales
- ◆ Estructuras sociales muy definidas
- ◆ Cooperativos
- ◆ Idealistas

Francia es considerada el más complejo de los aliados americanos. Durante algunos siglos Francia y sus gobernantes han cultivado un estilo de diplomacia y un comportamiento en las negociaciones que refleja claramente sus valores culturales. La relación existente entre Francia y el resto de las potencias occidentales puede ser descrita como ambivalente. La razón principal de esta contradicción es la declinación del poder internacional de Francia y el crecimiento del poder norteamericano a una posición de hegemonía dentro del occidente.³²

El análisis de la personalidad francesa ha sido planteado por algunos sociólogos como Michael Crozier y algunos politólogos como Stanley Hoffmann³³, quienes afirman que la personalidad francesa se caracteriza por su estilo autoritario y por el disgusto a discusiones o negociaciones efectuadas cara a cara que tienen por objeto llevar a las partes a un compromiso a través de concesiones mutuas.

El objetivo que tiene este tipo de patrón social es preservar la autonomía del individuo, quien valora su independencia y se resiste a someterse a compromisos que pueden demandar y requerir una constante interacción con

³² Binnendijk Hans National negotiating styles. foreign service institute department of State. 1987. p.46

³³ Nota retomada del libro de Pinkas Floyd p. 207

otros. Por otro lado, los franceses presentan una actitud individualista que los libera de la necesidad de adoptar el rol de demandante o solicitante. Esto se asocia con la subordinación y la pérdida de independencia tan valorada por los seres humanos.

En otras palabras, el rasgo cultural del estilo de negociación francés, tiende a producir un sistema rígido y jerárquico basado en la autoridad que se ejercita desde distancia y que se mantiene abstracta, impersonal y vaga.³⁴ Así, cada uno de los participantes se haya envuelto por reglas hasta cierto punto elaboradas, precedentes y reglas de procedimiento legal, así como a la incorporación de nuevos términos.

Otro elemento importante es la devoción que presentan a los principios abstractos, esto es, al analizar y tratar de resolver problemas y conflictos, los franceses dan gran peso a la aplicación de una lógica altamente racional y abstracta así como al uso de principios generales.

Tienen una gran capacidad de análisis, un poder de percepción sobre los principios involucrados en el problema, que resulta en la facultad de penetrar y efectuar las más sutiles distinciones, prever las más remotas consecuencias y penetrar a través de preguntas en el corazón del problema.³⁵

Debido a la excesiva utilización de principios, los franceses generalmente otorgan mayor preferencia a los conceptos que a los hechos. Poseen una fuerte tendencia a argumentar sobre principios y no sobre intereses y una fascinación especial con lo grandioso, a esquemas elegantes más que a proyectos viables. Los franceses son constantemente juzgados por sus contrapartes como tercios

³⁴ Fred Ikle. How nations negotiate. Harvard University, N. Y. 1964. p. 84

³⁵ Idem p. 91

y cegados frente a lo que otros ven como una clara realidad. Esto se debe a que los franceses dependen de una forma lógica que usualmente suprime los componentes de la situación que no encajan en la teoría.

La personalidad francesa hace difícil la negociación, el regateo y el compromiso. Hasta hace algunos años, los franceses preferían resolver sus problemas sociales y políticos ignorando éstos y fomentando el que se produjeran bloqueos.

Los franceses consideran la negociación como una necesidad infortunada en el camino de las relaciones internacionales. Es el símbolo de un cierto estado, generalmente anárquico, donde una sociedad internacional altamente imperfecta debe tornar a este tipo de remedio contra el desorden, cuando el autoritarismo o las soluciones impuestas unilateralmente no caminan o no pueden aplicarse.³⁶ De este modo en la concepción francesa la negociación, como medio de resolución de controversias, se halla ubicada en un rango inferior y su uso no es preferente ni en la resolución de conflictos internos ni externos.

Los franceses entran en negociaciones con bastante dificultad tanto en cuanto al proceso de negociación como porque en éste se valora la virtud del compromiso como uno de los métodos de resolver el conflicto entre las partes.

En el estilo francés, se pueden encontrar dos grandes corrientes; una se halla vinculada a la clase media comercial, pluralista y democrática, en donde se encuentran prácticas de compromiso, conciliación e inclusive el tranquilizar a las partes; y por otro lado, se halla la más cercana a la tradición de la Europa

³⁶ op cit., Binnendijk Hans, p.198

ancestral, la de los grandes poderes políticos, el prestigio nacional y la preocupación por el status de Francia en el contexto internacional.

La intransigencia francesa en cuanto a sus intereses nacionales, la idealización de la acción, el dominio maestro de tácticas a través del excesivo cálculo racional es el legado del extinto Charles De Gaulle quien creía que la fuerza y el poder militar eran los elementos determinantes de la seguridad internacional y que estos elementos señalaban el rango que ocupaban los países. La fuerza y el poder eran los vehículos esenciales para proteger y avanzar los intereses de los estados y que estos principios eran aún válidos en la era nuclear. La creación de una fuerza nuclear por parte de Francia constituye el mayor esfuerzo que ha hecho el país para mantener su seguridad y su influencia diplomática.

En cuanto a las negociaciones comerciales es importante señalar que éstas son útiles cuando implementan acuerdos y roles definidos dentro del área de influencia francesa. Tal es el caso de las negociaciones sostenidas por Francia en la Comunidad Económica Europea.

Es política de Francia en todas las negociaciones, sobre todo comerciales actuar de la siguiente manera: una vez que las posiciones han sido establecidas y cuando los acuerdos parecen imposibles, proceden a romper la discusión y rechazar los compromisos antes que permitir una interminable discusión que solamente oscurezca el conflicto sobre los intereses básicos.

Así, la Francia de De Gaulle se negó a aceptar propuestas de compromiso pragmáticas y flexibles creadas mediante fórmulas y teorías al estilo Anglosajón y menos aún la mediación, dado que el principio que guiaba a París era negociar sólo cuando existía una razón clara de ganar algo en las negociaciones. Francia señala la conveniencia de utilizar otros instrumentos de

diplomacia cuando sea posible y establece que si las negociaciones van a fracasar es mejor romperlas, ya que es preferible no llegar a ningún acuerdo, que mantener debates interminables.

Todos estos elementos pueden producir bloqueo en las negociaciones y agotar a sus contrapartes, especialmente si éstos son anglosajones, que generalmente se aproximan a la negociación con conceptos pragmáticos, tomar y dar sobre aspectos substanciales, más que discutir los principios que se implican en cada asunto.

Una de las tácticas utilizadas con mayor frecuencia por los franceses y que los distingue de los americanos y demás negociadores occidentales, es la de no desarrollar argumentos o posiciones de concesión. En tanto que los negociadores americanos generalmente desarrollan una oferta inicial extrema, con un cierto número de posiciones intermedias, a las cuales pueden retroceder antes de llegar el punto de reversa o mínimo, los franceses generalmente van a una negociación con una posición bastante elaborada, bien preparada inicialmente, pero tienen pocas, si es que alguna, posición intermedia antes de caer a su punto mínimo o punto de reserva frente a negociadores norteamericanos.

Por último es importante señalar, que existe, e nivel de negociaciones comerciales internacionales y negociaciones políticas o diplomáticas un impacto muy fuerte de control presidencial sobre los equipos de negociación. Los franceses pueden ser muy flexibles en su aproximación a la negociación si están determinados a lograr un acuerdo, debido a su preocupación por el status público y por salvar la apariencia de soberanía.

En general, la rigidez que caracteriza a Francia no ha impedido que los franceses tengan una reputación generalizada de ser muy hábiles y algunas

veces flexibles. Esto se extiende a través de todo el cuerpo diplomático francés y sus servicios administrativos. El equipo negociador francés generalmente es de un alto nivel técnico y viene sumamente preparado a las negociaciones. Sin embargo, en muchos casos los franceses pueden llegar tentados a utilizar más la retórica y el método analítico de la lógica que la preparación sobre el tema concreto.

Es política de Francia en sus negociaciones comerciales o diplomáticas que una vez que las posiciones han sido establecidas y cuando los acuerdos parecen imposibles rompen la discusión, y rechazan los compromisos sin permitir una interminable discusión que oscurezca el conflicto, o los intereses básicos; mantienen su status a base de principios. Generalmente se presentan a una negociación con una posición bien preparada inicialmente pero con pocas posiciones intermedias antes de caer a su punto mínimo, o punto de ruptura.

3.3.2. NEGOCIACIÓN DEL REINO UNIDO

De las características que más sobresalen en este país, resaltan las siguientes:

- Puntualidad
- Confianza
- Cooperativos
- Formales

El Reino Unido, cuenta con una gran ventaja en las negociaciones, dado que su idioma, el inglés, se ha convertido en el idioma universal para los negocios y asuntos internacionales.

Pero no sólo el lenguaje, sino sus costumbres, leyes y sus distintos estilos de vida han tenido gran influencia en muchas partes del mundo. La combinación inglesa, irlandesa y escocesa han sido la principal característica de esa sociedad.

A través del sistema de Comunidad Británica, el Reino Unido con su familia real y sus instituciones sociales han impactado a muchas razas y culturas. Los británicos han estimulado la exportación de inmigrantes irlandeses, misioneros, políticos y prisioneros alrededor del mundo.

Dentro de un proceso de negociación tienden a ser extremadamente puntuales, no olvidan ninguna regla de formalidad, suelen ser demasiado elegantes, ésto debido a su herencia cultural histórica.

Tienen un espíritu cooperativo, pero sólo cuando se puede percibir que el proceso de negociación está realmente bien organizado y preparado.³⁷ Esto es, cuando ellos se reúnen es porque ya existe un plan de trabajo concreto y objetivos establecidos. No suelen perder el tiempo con facilidad.

Es importante mencionar, que en virtud de la experiencia que tienen los Ingleses en la negociación y de su influencia en países europeos y asiáticos, muchas veces se retoman características de ellos, por ejemplo en el caso de Hong Kong.

Resulta fácil negociar con ellos, sin embargo, en lo que se refiere a las negociaciones entre ingleses y latinoamericanos existen divergencias importantes, ya que los ingleses no suelen ser muy pacientes.

³⁷ Gerald Less, *Negotiate in English*, George G. Harrap and Co. Ltd. Hong Kong, p. 25

3.3.3. NEGOCIACIÓN ALEMANA

En este caso resulta hasta cierto punto complicado poder agrupar características generales, en virtud de la reciente unificación de ese país. De cualquier manera, se pueden destacar características comunes como por ejemplo:

- ◆ Dureza
- ◆ Desconfianza
- ◆ Autoritarios
- ◆ Formales

Para los alemanes, el derrumbe del muro de Berlín ha sido un nuevo punto de comienzo sobre todo en el aspecto comercial. La unificación alemana ha provocado evidentemente cambios económicos, políticos y sociales muy rápidos. Sus valores culturales, mentalidades y costumbres están siendo modificadas. Sin embargo, la resistencia presentada por los habitantes provoca que los eventos políticos sobre todo, sean frecuentes.

Los alemanes tienen la reputación de ser muy trabajadores, reservados y muy poco cálidos. Son muy exactos, meticulosos, organizados y frecuentemente muy duros en la precisión de sus acciones. No son gente espontánea en sus acciones. Son demasiado eficientes.

El alemán tiende a hacer una gran distinción entre una relación personal o de trabajo y una amistad. Los lazos familiares son muy apreciados. Son personas muy preparadas para los negocios y están orgullosos de su país y de la calidad

de sus productos, actividades, etc. Por tal razón, en ocasiones son demasiado soberbios y arrogantes.³⁸

Para los negocios son demasiados formales, no sólo con los extranjeros, sino con los propios nacionales. Cuando se lleva a cabo alguna negociación con ellos, se debe ser conservador y reservado, a menos que se de la indicación de ser un poco informal. No les gusta la gente llamativa y menos en los negocios.

No tienen ningún respeto por la gente de negocios que es impertinente, sin criterio y que se exalta fácilmente. Eso para ellos significa que la persona con quien se negocia es débil.

En Alemania se debe de tener mucho cuidado en un proceso de negociación. Se debe ser muy cuidadoso en lo que se dice, tanto en forma verbal como por escrito.³⁹ Hay que saber guardar la distancia. Los alemanes buscan intimidar a la contraparte. Por ejemplo, cuando ya se está a punto de firmar algún acuerdo, son duros y buscan presionar para conseguir más de lo negociado.

Son muy cohibidos y discretos en lo que a sus movimientos corporales se refiere. No hacen uso de sus manos, brazos o cabeza como en otras culturas. Es considerado de muy mal gusto, si alguien se sienta mostrando la planta de su zapato a otra persona, ya que los alemanes siempre se sientan cruzando su pie sobre su rodilla.

A pesar de que el idioma oficial es el alemán, se hablan cantidad de dialectos y hay gran diversidad de variaciones en el lenguaje. Por tal motivo, las negociaciones con ellos se llevan a cabo en el idioma inglés. Les gusta hablar

³⁸ Jhon Hopkins. Power and tactics in international negotiation. Baltimore University. 1988. p. 341

³⁹ Idem. p. 343

de temas como política, religión, poder nuclear, etc. El tratar temas triviales y personales resulta de poco interés para ellos.

Están muy acostumbrados a una serie de formalidades que no son comunes en otras culturas. Esto hace muy difícil las negociaciones con ellos. Es importante analizar y conocer muchas de sus costumbres, de lo contrario, las negociaciones suelen ser un fracaso.

3.3.4. NEGOCIACIÓN RUSA

Para comenzar es importante resaltar que se toma como base el estilo de negociación rusa, en virtud de los recientes procesos de desintegración de ese país, y dado que es el modelo más representativo.

Ahora bien, algunas de las principales características de este país, son las siguientes:

- ◆ Pacientes
- ◆ Efusivos
- ◆ Autoritarios
- ◆ Muy Preparados

Como pueblo, los rusos han ganado reputación de ser tenaces, duros y pacientes. Esto ha determinado que a lo largo de su historia venzan a ejércitos invasores como los de Napoleón y Hitler.

El pueblo ruso es efusivo y goza del placer de reunirse, beber, comer, danzar y se preocupan por demostrar verdaderas señales de amistad en los círculos muy íntimos.

En la vida pública el ruso aparece como duro, impersonal y frío. En privado, en su círculo de confianza, generalmente entre familiares y amigos cercanos, es cálido, afectuoso, abierto y generoso. Es alegre, emocional y muy hospitalario⁴⁰.

Esta dicotomía de frialdad en el público y calor humano en privado surge en parte por el clima y la historia soviética. El ambiente autoritario determina que los rusos desarrollen desde niños un agudo sentido de lugar y oportunidad, sobre lo que se acepta y no se acepta, de lo que es permitido y lo que no lo es. Así, actúan de conformidad con el rol que se espera de ellos. Esto genera comportamientos en dos planos: por un lado serán taciturnos, cuidadosos, pasivos; y por otro honestos, directos, abiertos e incluso apasionados.

Existen factores económicos muy importantes que determinan en gran parte la actitud negociadora de los rusos. Por ejemplo, en Rusia se prohíbe la exportación de sus monedas, por lo que las operaciones de comercio internacional deben efectuarse en monedas duras o a través de operaciones de compensación.

Es importante mencionar que las empresas de bloque soviético se hallan especializadas por líneas de productos. Algunas de ellas comercializan café, otras azúcar, otras acero o armas. Existen líneas de comunicación bien establecidas y formales pero éstas se dan en la comunicación entre industrias de diferente ramo. El partido comunista tiene un rol importante en la definición y objetivos de las empresas. Esto se debe a la existencia de un planeamiento central denominado el plan quinquenal.

⁴⁰ Joseph E. Johnson, *Negotiating with the russians*. World Peace Foundation, 1969, p. 29

El plan quinquenal se basa en propuestas de diversos ministerios. Su importancia radica en proporcionar el marco general en el cual se desenvuelve la economía soviética. El plan da los lineamientos generales y las prioridades tanto por industrias como por productos.

Es en este plan donde un negociador occidental puede encontrar si un producto es estratégico y vital para el desarrollo del país, si el producto es necesario o por último si éste es superfluo.

Por otro lado, el comercio exterior soviético es manejado por empresas especializadas que son parte del aparato estatal soviético. La economía es planificada y no existe el concepto de mercado ni de juego de precios, sistema que predomina en el mundo occidental.⁴¹

El mercado soviético se rige por un plan central por lo que todo lo que se refiere al comercio exterior pasa por canales oficiales. No hay persona o empresa que pueda importar o exportar algo porque así lo desea.

Todas las decisiones industriales y comerciales están sujetas a la planificación desde arriba y ante la falta de un mercado, son los sistemas burocráticos los que toman todas las decisiones a través de numerosos niveles administrativos que planifican, dirigen y revisan toda la actividad económica de Rusia.

Los negociadores rusos son por lo general profesionales. Se preparan a fondo y están bien informados. El sistema interno de Rusia obliga a la contraparte a revelar más de lo usual, sobre todo en lo que se refiere a aspectos técnicos de los productos.

⁴¹ Idem. p. 83

La obsesión de los negociadores rusos por datos técnicos es función de su estructura industrial y política. Ante la ausencia de precios en el mercado doméstico no existe un indicador regulador de la calidad. Este elemento es sustituido por comités de burócratas que utilizan diversos indicadores de producción para la medición de la calidad.

Los negociadores comerciales rusos se dividen en dos fases principales:

- Evaluación de la competencia técnica del producto que se les va a vender, garantías y compromisos.
- Condiciones en las que se vende el producto.

Los negociadores rusos se presentan en equipos bien conformados y tienen una larga memoria de las negociaciones previas. Esto incluye no sólo los antecedentes sino también el conocimiento de la contraparte. Son altamente profesionales y conocen sus áreas de especialidad. Otra ventaja adicional de estos equipos se produce en el hecho de que los negociadores tienen gran continuidad en el cargo. Un factor que determina su excelente preparación y memoria.

Requieren de la aprobación de sus superiores para aceptar o explorar opciones nuevas que surjan en la mesa de discusión. Esto puede provocar incluso frustraciones. Además utilizan a la prensa para influir en la negociación. Asimismo tratan de establecer a su conveniencia relaciones personales con la contraparte. Son muy hábiles en el uso de las tácticas que giran en torno al tiempo y suelen ser muy pacientes en aquellas negociaciones que sirven a sus intereses.

3.4 NEGOCIACIÓN EN ÁFRICA

Aunque esta es una región prácticamente desconocida en el área de la negociación, resulta de gran interés, conocer algunos aspectos relevantes de su cultura.



Las características más importantes utilizadas en procesos de negociación en esta región, son las siguientes:

- ◆ Introversos
- ◆ Cordiales
- ◆ Francos
- ◆ Despreocupados
- ◆ Disponibilidad

África es un Continente con el que se tiene escasa experiencia en el ámbito de las negociaciones, sobre todo en las negociaciones comerciales. Sin embargo, es importante destacar algunas de sus principales características, pues es una región con gran influencia de una variedad de países y con extremas carencias en muchos aspectos.

La familia en África es la unidad básica de la sociedad. Los núcleos de familias se extienden a tribus. La tribu es equivalente a una nación. En la mayor parte de África, excepto en las áreas bajo el control islámico, la tribu proporciona las características de comportamiento de su gente.

La verdad y la confianza, son elementos esenciales para el éxito de cualquier tipo de negocios. La amistad es algo demasiado valioso, y es el primer paso para poder entablar una negociación. Un amigo es prácticamente un miembro más de la familia.⁴²

En África las relaciones interpersonales están también basadas en la sinceridad. Las sociedades africanas, son cálidas y amigables, son muy cooperativas.

Cuando se hace negocios con ellos, primero se tratan temas que están fuera del objeto central de la negociación. Esto lleva un buen tiempo antes de comenzar realmente el proceso. Cuando los africanos hacen tratos con alguien desconocido, primero lo involucran en sus actividades, tratan de conocer sobre ellos, etc.

El concepto del tiempo tiene gran impacto para ellos en cualquier situación de negocios. Les parece extraño ver que su contraparte se altera por esta cuestión, ya que para ellos, el tiempo es flexible, no es un aspecto que sea rígido. Sin embargo, en algunas parte de África, la puntualidad se vuelve cada

⁴² op cit., Bemmendijk Hans, p. 96

vez más importante. Esto debido al contacto que tienen con personas de otras culturas.

Es fácil hacer negocios con los africanos, siempre y cuando exista disponibilidad de la contraparte y se tenga la intención de llegar realmente a un acuerdo, pero siempre, con sinceridad.

La edad es otro aspecto importante a considerar, ya que la sabiduría se adquiere por la edad, razón por la cual se debe tener respeto por las personas mayores. Las relaciones en África, ya sean formales o informales, se basan en distintas normas culturales que provienen de diferentes sociedades africanas.

Los negocios se pueden tratar tanto en la oficina como en cualquier bar, pero nunca en casa. Cuando un africano es el anfitrión de la reunión, entonces éste debe pagar absolutamente todo, pero si el anfitrión es la contraparte, entonces ellos deben pagar todo a los africanos.

Para concluir, hay que destacar que los africanos se encuentran en un proceso de transición de su cultura, basada en la agricultura y en una forma de vida basada en las tribus. Desde hace algunos años, ellos están teniendo un cambio muy rápido hacia estilos de vida más urbanos basados en aspectos de desarrollo industrial y tecnológico.

Es así como se han explicado los estilos de negociación más sobresalientes a nivel mundial, sus características y los elementos más importantes de cada uno de ellos.

En este contexto, el último capítulo de este trabajo se dedicará a la elaboración de un modelo de negociación entre México y la Unión Europea, retomando los aspectos que se analizaron a lo largo de este trabajo.

**CAPITULO
IV**

CAPITULO IV MÉXICO Y LA UNIÓN EUROPEA

Actualmente, las relaciones económicas entre la Unión Europea y México, no reflejan el potencial que ofrece la complementariedad de las economías de ambas partes. Pese a que existe un Acuerdo Marco de Cooperación Económica entre ellos, es necesario apreciar los cambios ocurridos y la evolución de las relaciones entre estos países a fin de actuar de tal manera, que los operadores europeos puedan aprovechar plenamente el potencial de México y no vean su presencia menguada por otros países, sobre todo de América del Norte, que se benefician de las condiciones más favorables de acceso al mercado mexicano. Lo mismo debe ocurrir del lado de México, que debe diversificar más su estrategia comercial a otros bloques económicos.

Es por esta razón, que en este capítulo se esbozan las características y los elementos que conformarían un nuevo Acuerdo Comercial entre ambas regiones, el cual podría iniciar su proceso de negociación a partir de 1996.

4.1 LA UNIÓN EUROPEA EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL

Desde hace muchos años, Europa Occidental es la zona más integrada del mundo. El viejo continente es, sin duda, la zona comercial más grande e importante a nivel mundial. Los países de la actual UE y la AELC¹ realizan en conjunto 48% de las exportaciones mundiales, muy por encima de América del

¹ La Asociación Europea de Libre Comercio, agrupa a Austria, Finlandia, Islandia, Liechtenstein, Noruega, Suecia, y Suiza.

Norte, con 14%, y del bloque asiático, con 17%. El grado de apertura de sus economías es el más alto en escala mundial.

En los últimos años, las relaciones comerciales exteriores e intracomunitarias de las Comunidades Europeas han experimentado rápidos cambios, relacionados con tres hechos principales: la aplicación del programa del mercado interior²; los nuevos acuerdos de asociación y, la entrada en vigor del Espacio Económico Europeo (EEE), que están dando lugar a una reorganización sustancial de las relaciones comerciales en Europa, y la integración económica de Alemania Oriental en el mercado común.

La UE la integran 15 países con una población de más de 368 millones de habitantes y un PIB que en 1993 alcanzó los 7.3 billones de dólares, lo que equivale a un ingreso percapita de 19,785 dólares.³

Los orígenes de la actual Unión Europea, se remontan a 1948, cuando a través del Convenio de París se crea la Organización Europea de Cooperación Económica (OECE), que se ocupó inicialmente de planificar y canalizar el Plan Marshall, y posteriormente de sentar las bases para construir, en Europa, una economía en expansión a través de la integración económica. Fue en 1950, cuando el entonces Ministro de Relaciones Exteriores de Francia, presentó el borrador de un plan orientado a unificar las industrias vitales de carbón y del acero de Francia y Alemania.

En 1951, Bélgica, Francia, Italia, Luxemburgo, Países Bajos y la República Federal Alemana, firmaron el Tratado de París con la finalidad de formar la

² El programa del mercado interior ha tenido como consecuencia la supresión de los controles en frontera aplicados al comercio de mercancías entre los Estados miembros.

³ The World Bank Atlas, 1995.

primera de las tres Comunidades Europeas, es decir, la Comunidad Europea del Carbón y del Acero (CECA).⁴

Ya para 1957, mediante las propuestas de Robert Schuman y Jean Monnet, los entonces seis miembros firmaron en Roma los Tratados que instituyeron la Comunidad Económica Europea (CEE) y la Comunidad Europea de la Energía Atómica (Euratom).

El Tratado de Roma se orientó al establecimiento de una Unión Aduanera, la desmantelación de barreras comerciales entre los Estados miembros, y la aseguración de la libre circulación de personas, servicios y capitales.⁵

En otras palabras, el Tratado de la CEE estableció una política comercial expresada en acuerdos entre la Comunidad y la mayoría de los países del mundo.

En 1961, el Plan Fouchet propuso el establecimiento de una política exterior común, y en 1970 el Plan Werner se dirigió a una unión económica y monetaria, sin embargo, surgió en una época de grandes desequilibrios económicos que lo llevó al fracaso, aunque sirvió de base al Sistema Monetario Europeo establecido en 1979.

Para 1973, se sumaron a los seis miembros fundadores de la CEE, Dinamarca, Irlanda y el Reino Unido, dando nacimiento a la Comunidad de los nueve. En 1981, se adhirió Grecia y en 1986, Portugal y España, formando así, la Comunidad de los doce. En 1995, se adhirieron Austria, Finlandia y Suecia, constituyendo así, la actual Europa de los quince.

⁴ Ramón Famames, La Comunidad Europea. Alianza Universidad Textos, 1987, p. 269

⁵ idem, p. 271

El Tratado de la Unión Europea, suscrito en la ciudad de Maastricht, Países Bajos, el 7 de febrero de 1992, que entró en vigor el 1 de noviembre de 1994, dio nacimiento a la ciudadanía europea y ha significado un paso más en el camino de la integración, marcada ya por el Plan Delors en 1985 y por la adopción del Acta Única Europea en 1987. Sus dos Tratados principales son el de la Unión Económica Monetaria y el de la Unión Política.⁶ El primero estipula la convergencia de las políticas económicas, que deberá verse reflejada hacia el fin de esta década en la emisión de una moneda única, el ECU⁷; el segundo, establece la elaboración de una política exterior y de seguridad común (PESC).

El año de 1993 no sólo marca la entrada en vigor del Mercado Único, sino también el comienzo de una de las fases más ambiciosas de la integración: su transformación hacia una Unión Política, Económica y Monetaria, así como el libre tráfico de personas, mercancías, capitales y servicios.⁸

El Tratado de Maastricht, incorpora a los objetivos incluidos en el Tratado constitutivo, los siguientes:

- Constituir una unión económica y monetaria, incluso el establecimiento de una moneda única (la fecha es el 1 de marzo de 1996, o a más tardar en 1999);

⁶ Walter Laqueur. La Europa de nuestro tiempo. Edit Vergar. Buenos Aires. 1994. p.191

⁷ ECU: European Currency Unit. Es una canasta integrada por porcentajes específicos de cada una de las monedas de los Estados miembros. Su valor se determina a través de la paridad en el mercado de cada una de dichas monedas.

⁸ Jose Sanahuja. La Unión Europea y el Tratado de Maastricht ¿una nueva Europa?. cuadernos de ciencias sociales. Facultad Latinoamericana. FLACSO. Costa Rica, 1992. p. 38

- Establecer una política exterior y de seguridad común, en el futuro, una política de defensa común;
- Crear una ciudadanía común; y
- Desarrollar una estrecha cooperación en materia judicial y de los asuntos del interior.

En virtud de lo anterior, es importante destacar una breve cronología del proceso de la Unificación Europea⁹:

1957	Tratado de Roma, inicia con seis miembros
1970	Se plantea la adopción de una Unión Monetaria Europea (UME)
1972	El mecanismo conocido como la serpiente "snake", se aplicó para estabilizar las fluctuaciones cambiarias mientras el sistema Bretton Woods se desintegraba.
1973	Dinamarca, Irlanda y el Reino Unido se incorporan a la Comunidad Europea
1979	Inicia operaciones el Sistema Monetario Europeo (SME)
1981	Grecia se adhiere a la Comunidad
1986	Se acuerda el "Acta Única Europea" para establecer un mercado único europeo, se fija enero de 1993 para dar inicio a la unificación. Portugal y España se incorporan a la comunidad
1990	El Reino Unido pasa a ser miembro del Sistema Monetario Europeo (SME)

⁹ Fortune, Octubre 1992, Traité sur L'Union Européene, Maastricht, Febrero 7, 1992.

	En la reunión de Roma, los gobiernos inician pláticas para la Unificación Monetaria y Política
1991	Los países de la comunidad acuerdan el Tratado de Maastricht
1992	Dinamarca rechaza el Tratado de Maastricht vía referéndum, por 51% de los votos
1992	Irlanda aprueba el Tratado por 69% de los votos
1992	Grecia y Luxemburgo ratifican el Tratado en sus parlamentos
1992	Francia aprueba el Tratado vía referéndum por 51% de los votos
1993	Comienza la convergencia hacia la estabilidad de precios y saneamiento de las finanzas públicas
1994	Se da la consolidación de la estabilidad de precios y el saneamiento de las finanzas públicas. Se coordina la política monetaria y de tipo de cambio.
1994	Uso generalizado del "ECU"
1997	Constitución del Sistema Europeo de Bancos Centrales, el cual instrumentará la política monetaria y cambiaria
1999	Fecha límite para la consolidación de la unificación europea

Es importante mencionar también, que la Unión Europea es la principal potencia comercial mundial tanto en bienes (918 mil millones de ECU en 1991)¹⁰ como en servicios (132 mil millones de ECU). El comercio de mercancías entre los estados miembros representa alrededor de 60% del comercio total de ese bloque económico.

La Unión Europea tiene suscritas zonas de libre comercio, que generalmente cubren sólo productos diferentes de los agrícolas, con cada uno de los países de la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC).¹¹ En abril de 1992, la Comunidad Europea y los países miembros de la AELC, suscribieron el Acuerdo sobre el Espacio Económico Europeo (EEE), que busca la libre circulación de bienes (salvo los agrícolas), personas, servicios y capitales entre los países signatarios. La puesta en marcha del EEE se pospuso por el resultado negativo del referéndum suizo de diciembre de 1992.

Ahora bien, la Unión Europea ha ejercido una influencia cada vez más importante sobre los eventos mundiales. Mantiene, por ejemplo, relaciones diplomáticas con más de 140 países del mundo.¹² Actualmente, se han iniciado negociaciones para la incorporación de Turquía, Chipre y Malta, con quienes la Unión Europea mantiene Acuerdos de Asociación, quienes han solicitado su adhesión a la UE.

Los Estados miembros, conscientes del impacto que la Unión Europea puede causar a nivel internacional han desarrollado una política exterior común, mejor conocida como Cooperación Política Europea. Esta cooperación ha permitido a

¹⁰ El ECU equivale en noviembre de 1995 cerca de 1.38 dólares de Estados Unidos.

¹¹ La AELC tiene por objetivo eliminar todas las restricciones al comercio interzonal de manufacturas. No se incluyen la mayoría de los productos agropecuarios, los servicios ni los capitales.

¹² Comisión de las Comunidades Europeas. La Unión Europea. 1992. p.24

los Estados europeos unirse para condenar los atentados a los derechos humanos en el mundo y proponer soluciones a los conflictos internacionales.¹³

La Unión Europea, representa aproximadamente el 20% del comercio mundial, y la constitución del Mercado Único ha contribuido a la expansión de ese comercio a través del mundo. Juega un papel muy importante en la Organización Mundial de Comercio (OMC), y los Estados miembros están representados por ella.

En lo que se refiere a las relaciones con América Latina, existen relaciones históricas con una herencia cultural compartida entre ambas regiones. Por esto, el ingreso de España y Portugal a la Comunidad Europea contribuyó a la intensificación de las relaciones entre ellos.¹⁴

Es evidente la importancia y proyección internacional con la que actualmente cuenta la Unión Europea, por lo cual resulta indispensable aprovechar cabalmente todos los beneficios que representa esta región para México.

4.2. RELACIONES ECONÓMICAS ENTRE MÉXICO Y LA UNIÓN EUROPEA

A partir de 1960 en que se formalizaron las relaciones diplomáticas entre México y la Unión Europea (UE), entonces Comunidad Económica Europea (CEE), se han ido estrechando progresivamente los lazos tanto políticos, económicos y comerciales entre ambas partes. En 1975 se celebró el primer

¹³ Eduardo López. La consecución de una política exterior común. Un límite a la integración europea?. Centro de Estudios Internacionales del Colegio de México, México, 1993, p. 51

¹⁴ Edith Kurzinger. América Latina y la Comunidad Europea, repercusiones de los cambios en la economía mundial. Instituto de Relaciones Europeo-Latinoamericanas. Madrid, 1986, p.74

Acuerdo Marco de Cooperación, que en 1991 se substituyó por el Actual Acuerdo Marco de Cooperación Económica, del cual se hablará con detalle más adelante.

Los países de la Unión Europea y México mantienen desde hace ya muchos años relaciones culturales e históricas muy profundas. Comparten valores y aspiraciones culturales similares, sin embargo, fue necesario esperar hasta la década de los 80's para que pudiera establecerse una cooperación más concreta, que destacará los beneficios de este patrimonio común.¹⁵

Desde que México inició su profundo proceso de estabilización macroeconómica y reforma estructural, la Unión Europea demostró con entusiasmo un gran interés por este país, que tuvo como resultado la firma de un segundo Acuerdo Marco de Cooperación entre ambas partes, que actualiza en su marco legal el suscrito en 1975.

Es así que en abril de 1991 se firmó en Luxemburgo dicho Acuerdo, el más amplio que la UE ha suscrito con algún país de América Latina y Asia. Este Acuerdo cuenta con una cláusula evolutiva que permite incrementar los niveles de cooperación en sectores concretos. Fue firmado por cinco años (1991-1996), y renovable año por año y toma en cuenta aspectos clave de la situación actual de México.¹⁶

El Acuerdo Marco de Cooperación firmado entre México y la Comunidad Europea, es de los llamados de "tercera generación", ya que comprende también aspectos de intercambio tecnológico, educativo y de promoción de la

¹⁵ Heminio Blanco. Las negociaciones comerciales de México con el Mundo. FCE, México, 1994, p. 82

¹⁶ Representación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial en Bruselas. Bélgica

inversión. Sin embargo, éste Acuerdo ha sido explotado poco hasta la fecha, sobre todo desde la perspectiva de México.

Con México, la UE mantiene lo que se denomina "cooperación económica", esto es, la promoción de actividades de interés mutuo, en las que resalta la participación del sector privado.

A través de este Acuerdo Marco se persigue reforzar y diversificar los vínculos económicos sobre bases duraderas que permitan elevar los niveles de vida respectivos y al mismo tiempo abrir fuentes de abastecimiento y nuevos mercados.

Como parte de la cooperación económica entre la Unión Europea y México destacan los apoyos comunitarios para diversos proyectos de cooperación entre los cuales sobresalen:

- **ECIP (European Community international Investment Partners).**¹⁷ Es un instrumento creado por la Comisión Europea con el objetivo de proveer financiamiento para la creación de coinversiones en países en desarrollo de Asia, Latinoamérica y el Mediterráneo. Las instituciones financieras, cámaras de comercio, asociaciones profesionales, organismos públicos o empresas individuales pueden acceder al apoyo financiero del ECIP. Los trámites se conducen por medio de una institución financiera autorizada para la Comunidad Europea, como Nafin, Banamex, o Serfin. Es un mecanismo que ofrece facilidades para apoyar la creación y operación exitosa de una coinversión. Por ejemplo, financiamiento para la identificación de socios y proyectos, financiamiento de actividades previas a la puesta en marcha de una coinversión, etc. Este programa es un instrumento sencillo, rápido y eficaz que

¹⁷ Delegación en México de la Comunidad Europea. Informe de evolución de las relaciones UE-México p.14

ofrece cuatro alternativas para apoyar las fases de creación y de funcionamiento de la empresa conjunta. Se dirige especialmente a las pequeñas y medianas empresas; sin embargo, también tienen acceso a él las grandes empresas, siempre y cuando sus proyectos presenten un interés particular para el desarrollo del país.

- **Foros Empresariales.**¹⁸ Uno de los instrumentos más efectivos de la cooperación empresarial con México está constituido por dichos foros, que tienen como objetivo la promoción de inversiones conjuntas y la generación de alianzas estratégicas en los sectores de la economía en donde las empresas mexicanas y europeas puedan obtener beneficios mutuos. Algunos de estos sectores son el de autopartes, muebles, construcción, farmacéutico y del plástico, además del agroindustrial.

- **Acceso de las contrapartes del CEMAI en Europa.**¹⁹ Está compuesto por hombres de negocios mexicanos y europeos radicados en México. Fue creado en 1989 con el fin de estrechar los vínculos de ambas regiones. En un principio recibió fondos de la CE destinados a crear una estructura y a consolidar su funcionamiento. Posteriormente, el apoyo comunitario se ha enfocado en proyectos que permitan el autofinanciamiento del organismo. A través del Consejo Empresarial México-CE, es posible examinar los mecanismos para ampliar los flujos de inversión y transferencia tecnológica de Europa, así como presentar y estudiar propuestas sobre oportunidades de inversión y sugerencias concretas de cooperación en áreas de interés común.

¹⁸ Idem. p. 17

¹⁹ Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales

- **El programa de cooperación estadística (Eurostat).**²⁰ Este programa tiene como objetivo fundamental facilitar el intercambio de información en materia de comercio exterior y resolver las divergencias estadísticas.

- **Business Cooperation Network (BCNET).**²¹ Es una red informativa de asesores de empresas europeas que transmite ofertas o demandas y detecta y promueve proyectos complementarios entre las contrapartes de México y la UE. A esta red de asesores asisten las pequeñas y medianas empresas en las diferentes etapas de búsqueda de asociados en los países comunitarios para cualquier propuesta específica de cooperación y en cualquier sector. La búsqueda se lleva a cabo de manera confidencial adaptada a las necesidades de la empresa.

- **Cooperación Científica y Tecnológica.**²² En 1988, La CE suscribió un convenio con México que le permite beneficiarse de becas y proyectos de investigación conjunta entre institutos, universidades o centros de investigación europeos y mexicanos.

- **Eurocam.**²³ Fue creada en 1993, y asocia a las Cámaras de Comercio de los países miembros de la Unión Europea establecidas en México y tiene como objetivo promover e impulsar la inversión y el comercio de ambas partes. Promueve el acercamiento entre las economías mexicana y europea y representa un instrumento de consulta e información para el empresario

²⁰ op. cit. Delegación en México de la Comunidad Europea, p.18

²¹ op. cit. Delegación en México de la Comunidad Europea, p.21

²² Idem, p. 21

²³ Consejo empresarial México-Unión Europea. Mecanismos de cooperación empresarial México-Unión Europea. 1995, p.3.

mexicano con respecto a los mercados de Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Holanda, Irlanda, Italia y Gran Bretaña.

- **Eurocentros (AI-Invest).**²⁴ A fin de ofrecer a las empresas de la UE y de Latinoamérica la oportunidad de ser verdaderos socios, incrementando su competitividad mediante una apertura recíproca de sus mercados, la UE lanzó este programa, que incluye básicamente encuentros empresariales sectoriales, acercamiento individualizado de empresas de ambas regiones y fomento de actividades entre los países de América Latina. En su fase inicial (1994-1995), prevé la participación financiera de la Comisión Europea hasta con un 50% de las acciones emprendidas. AI-Invest ha promovido a los Eurocentros de Cooperación Empresarial, que son pequeñas células que facilitan el programa de cooperación en los distintos países. En México se ha aprobado ya la operación de tres de ellos. En Europa los operadores intervienen principalmente a través de redes existentes o en desarrollo, como es el caso del BCNET.

En este Acuerdo Marco, México y la Comunidad Europea, se comprometieron a promover la cooperación científica y técnica para favorecer el intercambio de científicos y de información, la formación de recursos humanos, la capacidad de investigación, los proyectos de investigación conjunta, la innovación tecnológica y la asociación de centros de investigación.

En materia sectorial, el Acuerdo contiene disposiciones específicas en varios sectores, como por ejemplo.²⁵

²⁴ idem. p.5

²⁵ Todas las ideas de cada uno de los sectores que se mencionan fueron retomados del texto del Acuerdo Marco de Complementación Económica entre México y la Comunidad Europea de 1991.

- 1) **Agropecuaria:** explorar el comercio de productos agrícolas, forestales y agroindustriales.
- 2) **Pesca:** fortalecer y desarrollar la cooperación a través de programas específicos.
- 3) **Minería:** promover la participación de empresas de la Comunidad Europea en México para la exploración, explotación y beneficio de minerales, impulsar el desarrollo de la pequeña y mediana industria minera, así como intercambiar experiencias y tecnología.
- 4) **Telecomunicaciones y tecnologías de la información:** impulsar la cooperación en lo concerniente a normalización, pruebas de conformidad y certificación, telecomunicaciones terrestres y espaciales, electrónica y microelectrónica, información y automatización.
- 5) **Transporte:** desarrollar la cooperación en transporte aéreo, carretero y ferroviario y su infraestructura mediante el intercambio de información de asistencia técnica y de programas de formación económica, jurídica y técnica, así como buscar soluciones a los obstáculos existentes en el transporte marítimo, con base en el principio de mayor competencia.
- 6) **Salud Pública:** desarrollar investigaciones conjuntas, transferencia de tecnología, intercambio de experiencias y asistencia técnica para mejorar el nivel y calidad de vida, especialmente de los sectores más desfavorecidos.
- 7) **Lucha contra las drogas:** coordinar e intensificar los esfuerzos para prevenir y reducir la producción, el tráfico ilícito y el consumo de droga, a través de proyectos de formación, educación, salud y rehabilitación, programas y proyectos de investigación e intercambio de información.

8) Energía: fortalecer la cooperación para su uso eficiente, promoviendo investigaciones conjuntas y poniendo en marcha programas y proyectos.

9) Medio ambiente: realizar estudios, proyectos, actividades y suministrar asistencia técnica para impulsar la cooperación sobre conservación y combate a la contaminación.

10) Turismo: promover la cooperación por medio de capacitación intercambio de funcionarios y expertos, organización y desarrollo de actividades que estimulen los flujos turísticos.

11) Aspectos sociales: fomentar la cooperación principalmente a través del intercambio de información, organización de actividades y visitas, asistencia técnica y estudios de programas y proyectos en materia social y de planeación del desarrollo.

12) Capacitación: promover la formación y capacitación de técnicos, científicos y profesionales mediante el intercambio de personas y de información. En materia de cooperación y capacitación científica y técnica, se han establecido proyectos conjuntos de investigación así como financiamiento de becas para científicos mexicanos, esto ha fortalecido las relaciones entre las instituciones científicas europeas y mexicanas. En esta esfera México es el socio principal en el plano latinoamericano.

13) Sistema Generalizado de Preferencias (SGP): precisar las modalidades del Sistema de Preferencias, por ejemplo, elaborar seminarios de formación para que de esta manera, México obtenga el máximo beneficio del esquema en vigor.

El Acuerdo establece también la realización periódica de un Foro Ministerial Bilateral, denominado Comisión Mixta, en el cual pueden tratarse aspectos concernientes a la evolución del Acuerdo. La primera Comisión efectuada bajo este nuevo esquema, tuvo lugar el 30 de noviembre y 1 de diciembre de 1992 en la ciudad de México. En esta reunión se establecieron mecanismos para discutir y resolver los principales aspectos de las relaciones económicas y comerciales de México con esta región. Especialmente, se estableció un balance de la cooperación México-UE en los distintos ámbitos desde julio de 1989, fecha de la última Comisión Mixta en el marco del Acuerdo de 1975, así como el análisis de las perspectivas a corto y mediano plazo de la cooperación, con un enfoque particular en el aspecto económico y con especial interés en el papel del sector privado, básicamente entre empresas europeas y mexicanas.

La segunda Comisión Mixta tuvo lugar el 28 y 29 de abril de 1994, en Bruselas, Bélgica. Dicha Comisión se centró básicamente en los aspectos económicos y comerciales de la relación México-UE, y en la cooperación en ámbitos como medio ambiente, ciencia y tecnología, energía, formación y cooperación empresarial. Como resultado de esta reunión, se instituyó formalmente la Sub-Comisión Mixta de Asuntos Comerciales, cuyo objetivo es vigilar estrechamente tanto el desarrollo de los flujos comerciales, como los posibles obstáculos que pudieran oponerse a su desarrollo normal.²⁶

Además del Acuerdo de Cooperación Económica firmado entre México y la Comunidad Europea, México también ha firmado un Memorándum de Entendimiento sobre Cooperación con Suiza (mayo 1991), y Acuerdos Marcos de Cooperación con Italia (julio de 1991), y Francia (febrero de 1992). Otro

²⁶ Información recabada de la Dirección de Servicios y Asuntos con Europa de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Acuerdo bilateral de cooperación económica y comercial es el firmado con España (enero de 1990).²⁷

La importancia que en los últimos años ha cobrado la relación entre ambas partes, se vio reflejada en la visita que hizo a la capital mexicana, el Presidente de la entonces Comunidad Económica Europea, Jacques Delors, en marzo de 1993, retribuida por la que realizó a la sede de la Comisión Europea en Bruselas, Bélgica, el Presidente Carlos Salinas de Gortari, en septiembre del mismo año.

Es importante recalcar que a partir de 1994, México se convirtió en un socio aún más importante para Europa en razón de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte y de su ingreso a la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).

Ahora bien, las relaciones entre México y la Unión Europea cada vez son más estrechas, prueba de esto, son las últimas declaraciones de las autoridades mexicanas así como el Plan de Desarrollo de México para el período 1995-2000, que fue aprobado en el mes de mayo del presente año, por el gobierno, afirma que México "buscará establecer un nuevo acuerdo integral con la Unión Europea que garantice un diálogo permanente y productivo con ese centro del dinamismo mundial. Se dará prioridad a un tratado que permita intercambios comerciales libres y justos con la Unión, a la firma de nuevos acuerdos y mejores condiciones de cooperación, y al establecimiento de un diálogo político sobre los temas bilaterales y los grandes temas mundiales"²⁸.

²⁷ Jaime Serra, Las relaciones comerciales de México con el mundo, Secofi, México, 1990, p. 12

²⁸ Ernesto Zedillo, Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000

El nuevo estatuto que se confiere a las relaciones entre la Unión Europea y México debería reflejar los lazos tanto históricos y culturales como económicos y comerciales, así como la adhesión de las dos regiones a valores comunes y a una integración regional que busque el desarrollo económico y social de los países que la integren.

En el marco de estas relaciones, la Unión Europea ha establecido una delegación en México que es responsable de las relaciones oficiales con el Gobierno Mexicano. A su vez, México cuenta con una Misión Diplomática ante las comunidades Europeas, con sede en Bruselas, Bélgica. Cabe destacar la creación del Instituto de Estudios de la Integración Europea, con el apoyo conjunto de la UE y México, con sede en el Colegio de México.

Cabe mencionar, que en el marco de las nuevas actividades relativas a las relaciones comerciales entre México y la Unión Europea, el 2 de mayo de 1995 se firmó en París una Declaración Solemne Conjunta entre el Consejo de la Unión Europea y la Comisión Europea por una parte, y México por otra. En esta declaración, las partes expresaron su más vivo interés por una estrategia tendiente a profundizar sus relaciones mediante la conclusión de un nuevo acuerdo político, comercial y económico.²⁹

En enero de 1996, el Presidente Ernesto Zedillo realizó una gira a algunos países miembros de la Unión Europea, con el propósito de definir algunos aspectos relativos a sus relaciones comerciales, así como enmarcar las directrices a través de las cuales se podría llevar a cabo un nuevo Acuerdo Comercial con estos países.

²⁹ Representación en Bruselas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

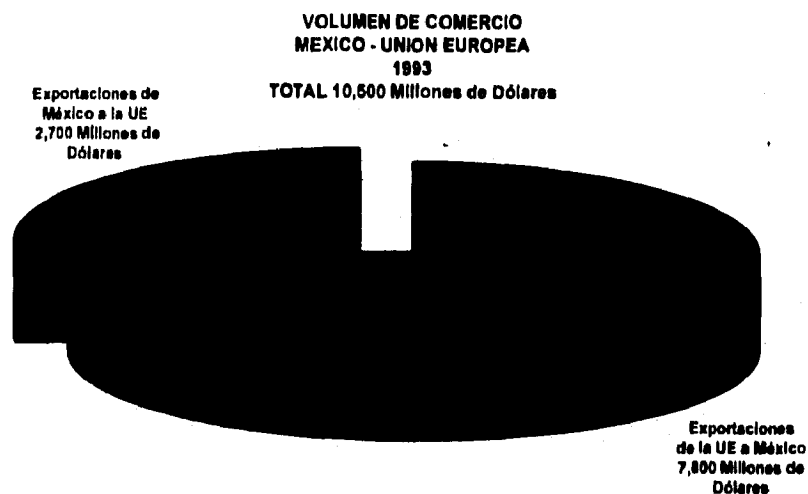
En lo que respecta a las inversiones entre la Unión Europea y México, la UE se ha convertido, en los últimos años, en el segundo inversionista extranjero en este país con alrededor del 20% de la inversión extranjera directa (IED), y sus exportaciones tuvieron un crecimiento de más del 50% en el periodo comprendido de 1985-1994.³⁰ Esta ha sido una de las razones por la que México ha sido considerado con un interés creciente por las personas de negocios europeos atraídos por el proceso de apertura comercial, el mejoramiento del contexto jurídico y el fortalecimiento de la posición del país en el concierto económico regional.³¹

Otro aspecto importante de las relaciones comerciales de México y la UE, es el volumen de comercio que representa para ambas regiones, ya que para el año de 1993, fue de 10 mil 500 millones de dólares, de los cuales 7 mil 800 fueron exportaciones de la UE a México y 2 mil 700 correspondieron a importaciones europeas provenientes de este país.³²

³⁰ Delegación de la Comisión Europea. La Unión Europea y México. México 1991 p.19

³¹ Idem. p.23

³² Elaborado por la Delegación de la Comunidad Europea en México con datos del Banco de México.



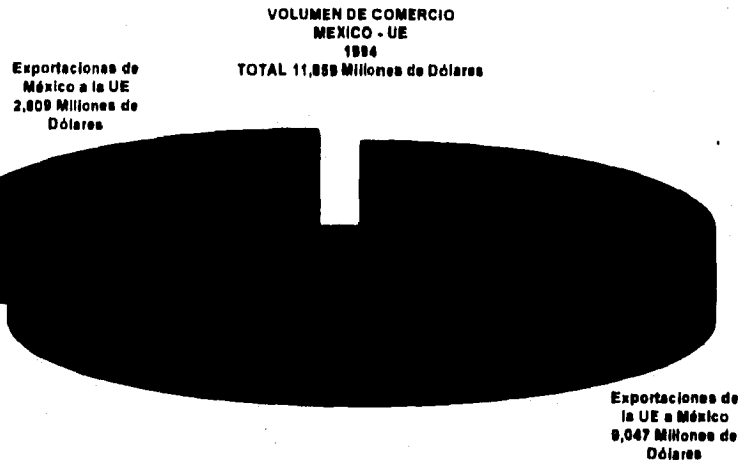
Es importante destacar que la UE es el segundo socio comercial de México, así como la segunda fuente de inversión extranjera del país.

En 1993, el 8.9% de las exportaciones mexicanas se dirigieron a la UE y el 14.9% provinieron de esa región. En el mismo año, México fue el 20° (18° para 1994) destino para las exportaciones de la UE a nivel mundial, por encima de países como Rusia, Brasil o Sudáfrica.³³

Para 1994, el volumen de comercio entre México y la Unión Europea fue de 11 mil 857 millones de dólares, de los cuales 9 mil 047 fueron exportaciones de la UE a México y 2 mil 809 correspondieron a importaciones europeas provenientes de México. A nivel global, México es el 28° socio comercial de la UE.³⁴

³³ Datos tomados con información proporcionada por el Banco de México

³⁴ Idem, Informe mensual



En el mismo año, tan sólo el 4.64% de las exportaciones mexicanas se dirigieron a la UE y el 11.4% provinieron de esa región.

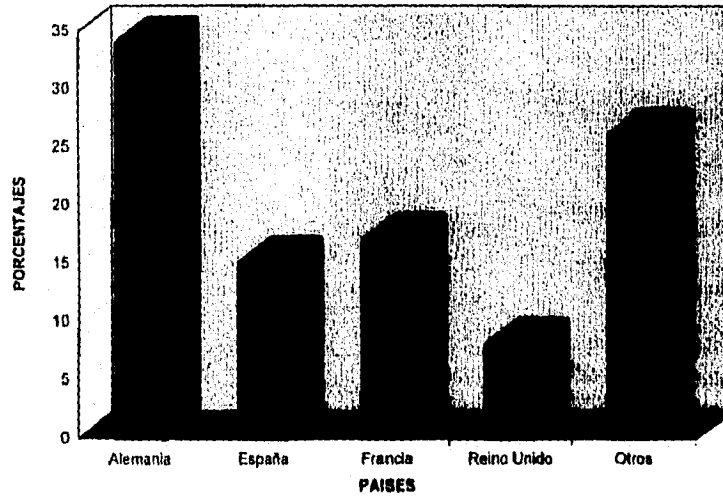
El comercio entre la UE y México, ha presentado las siguientes tasas anuales de crecimiento:

PERIODO	TASA PROMEDIO ANUAL DE CRECIMIENTO
1980-1986	-3.9%
1986-1992	19.10%
1992-1994	3.8%

Estos datos demuestran que el acceso de México al GATT en 1986 marca el inicio de su apertura comercial y el incremento evidente en los intercambios comerciales con la UE.

Las exportaciones de la Unión Europea a México alcanzaron un nivel de 9 mil 048 millones de dólares en 1994. De éstas, el 34% provino de Alemania; el 15% de España; 17% de Francia; y 8% del Reino Unido.

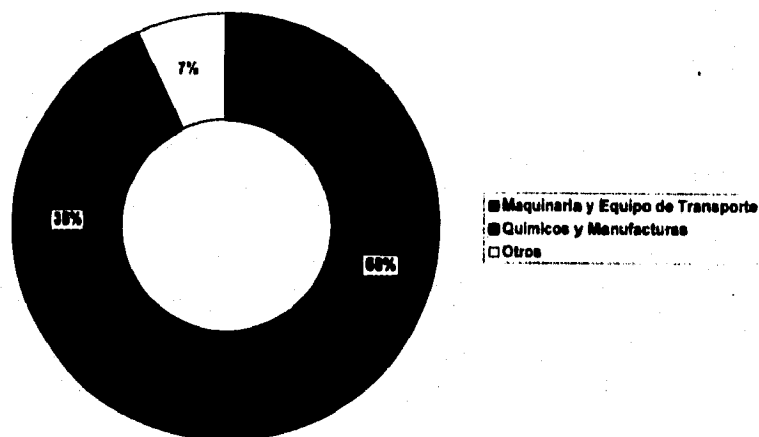
EXPORTACIONES DE LA UE A MEXICO POR PAISES DURANTE 1994



El 58% de las ventas de la UE a México está representado por maquinaria y equipo de transporte. El segundo rubro de mayor importancia es el de químicos y otras manufacturas, que alcanzan cerca del 35% de dichas exportaciones. Es importante destacar que la UE es el principal proveedor de México en una lista de 45 productos, que para 1993 representaron un valor de exportación de casi 3 mil millones de dólares.³⁵

³⁵ Información elaborada por la Comisión de la Comunidad Europea en México, con datos de Eurostat y Banco de México

EXPORTACIONES DE LA UE A MEXICO POR TIPO DE PRODUCTO DURANTE 1994



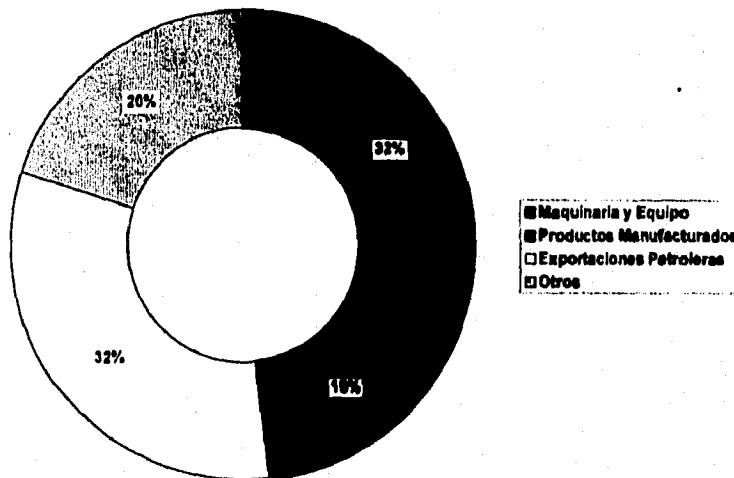
En cuanto a las exportaciones mexicanas a la UE, se mantuvieron alrededor de los 2 mil 600 millones de dólares durante el periodo 1990-1994, y presentaron un decrecimiento de 18% en 1993, año en que la Unión Europea importó de México bienes por un valor total de 2 mil 769 millones de dólares.³⁶

Es importante destacar que el 32.3% del volumen exportado por México a la UE está compuesto por maquinaria y equipo y un 15.2% por productos manufacturados.³⁷ Las exportaciones petroleras han venido disminuyendo su participación dentro del total de exportaciones mexicanas a Europa, representando en la actualidad un 32.1%.

³⁶ Idem Comisión de la Comunidad Europea en México

³⁷ Idem Comisión de la Comunidad Europea en México

EXPORTACIONES DE MEXICO A LA UE POR TIPO DE PRODUCTO DURANTE 1994



Si bien, las exportaciones mexicanas a la UE disminuyeron a partir del año de 1988 y quizás hasta 1993, esto se debió principalmente a la recesión de la UE en el periodo comprendido de 1990 a 1993 que llevó a una contracción de su demanda interna, así como las barreras no arancelarias con la que la UE "ha castigado" a las exportaciones de ciertos productos mexicanos que destacan. Tal es el caso del tequila, cerveza, microdiskettes, encendedores de bolsillo y alfombras, entre otros.

En 1995 las exportaciones mexicanas a la Unión Europea lograron un crecimiento promedio de 40%; sin embargo, no fue suficiente para reducir sustancialmente el déficit comercial que México tiene con esa región.

Los principales productos que se exportaron fueron cerveza, químicos básicos, minerales y productos alimenticios como harina de maíz, entre otros.

Se tiene previsto que para 1996, la Unión Europea y el gobierno de México destinen cerca de dos millones de dólares para promover las exportaciones de productos mexicanos a esa región.³⁸

Respecto a los niveles de inversión extranjera de la UE en México, ésta creció a una tasa promedio anual de 20.3% en el periodo 1985-1994.³⁹

Para concluir este punto relativo a las relaciones comerciales entre México y la Unión Europea, a continuación se detalla una breve cronología de esta relación:

- 1960** Se formalizan las relaciones diplomáticas entre México y la Unión Europea.
- 1975** Se firma el primer Acuerdo Marco de Cooperación que entró en vigor el 23 de septiembre del mismo año, y fue renovado el 31 de octubre de 1980.
- 1986** Dan inicio los programas de Cooperación Científico-Tecnológicos.
- 1987** Se firma el Acuerdo que permite el intercambio de notas entre la Comunidad Europea y México sobre el comercio de productos textiles.

³⁸ La Unión Europea, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, y Bancomext, aportarán cerca de 700 mil dólares cada uno.

³⁹ Datos proporcionados por la Dirección General de Inversión Extranjera de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

- 1988** Se firma el Acuerdo para el establecimiento de una delegación de la Comisión de las comunidades europeas en México, por el Sr. Abel Matutes.
- 1989** Se inaugura la Delegación en México, con la presencia del Comisario para las relaciones Norte-Sur de la Comunidad Europea.
- 1990** El Presidente de México Carlos Salinas de Gortari realiza una visita oficial a la Comisión de las Comunidades Europeas.
- 1991** Se firma el Acuerdo Marco de Cooperación de tercera generación entre México y la Comunidad Europea, que entró en vigor el 1º de noviembre del mismo año.
- 1993** El Presidente de la Comisión Europea, Señor Jacques Delors, visita oficialmente México. Es la primera visita de un Presidente de la Comisión a México.
El Presidente de México Carlos Salinas de Gortari visita la sede de la Comisión Europea, en donde clausura la Magna Reunión Empresarial entre la Comunidad Europea y México.
- 1994** Se lleva a cabo en Bruselas, Bélgica, la segunda Comisión Mixta entre México y la Unión Europea.
- 1995** Se firma en París una Declaración Solemne entre el Consejo de la Unión Europea y la Comisión Europea por una parte, y México por otra.

1996 El Presidente Ernesto Zedillo realiza un viaje del 24 de enero al 3 de febrero a países de la Unión Europea.

En lo que se refiere al Tratado de Libre Comercio de América del Norte suscrito entre México, Estados Unidos y Canadá, la Unión Europea considera que sus consecuencias no son tan negativas, aunque existe ya una ligera disminución en algunos productos de exportación, ya que a partir de la entrada en vigor de este Tratado, se ha modificado la estrategia de diversificación comercial entre México y la Unión Europea. Sin embargo, es aún muy prematuro obtener conclusiones acerca de las consecuencias de dicho Tratado sobre las relaciones de la UE con México.

4.3 NUEVO ACUERDO

El 2 de mayo de 1995, la Unión Europea y México suscribieron en París una Declaración Conjunta Solemne que establece el compromiso de ambas partes de llevar a cabo los procedimientos y consultas internas necesarias para iniciar la negociación de un nuevo acuerdo económico, político y comercial. Se trata de un Acuerdo más ambicioso que el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Con esta declaración, se abre una nueva etapa en las relaciones entre la UE y México, que es producto del creciente acercamiento registrado entre ambas partes en los últimos cuatro años.

Este Nuevo Acuerdo Comercial, reemplazaría al Acuerdo Marco de Cooperación suscrito en 1991, y sería de carácter permanente. Se basaría en la continuidad de las acciones realizadas hasta hoy, intensificando al mismo tiempo la cooperación y orientándola a las áreas de interés común identificadas en

función de las nuevas oportunidades que ofrecen a los operadores económicos europeos.

México, por su parte, buscaría mediante este nuevo acuerdo, diversificar sus relaciones tanto económicas como políticas y preferir a los socios cuya aportación esté orientada en el sentido de la modernización económica y la profundización de las reformas que persigue la administración del Presidente Ernesto Zedillo.

En este contexto, el acuerdo marco de cooperación de 1991, aunque acompañó oportunamente al acercamiento de los sectores público y privado mexicanos y de la Comunidad Europea, no corresponde ya a la realidad de las relaciones bilaterales ni a las aspiraciones de las dos partes.

Cabe destacar que el Acuerdo Marco de Cooperación de 1991 ha redundado en un fortalecimiento completo y una ampliación de la cooperación bilateral y ha permitido un acercamiento considerable entre los sectores públicos y privados tanto europeos como mexicanos.

Debido al nivel de desarrollo alcanzado por México, la cooperación entre ambas partes, debería reflejar una forma de asociación que se oriente a un refuerzo de la tendencia al co-financiamiento.

El diálogo entre las partes, deberá abordar los aspectos bilaterales de la relación, debido a los múltiples intereses comunes tanto en México como en la Unión Europea. Por lo tanto, este diálogo debería favorecer también la intensificación de la concertación sobre un número considerable de cuestiones de orden multilateral y dar lugar a una coordinación de las posiciones respectivas en el seno de diversas instancias multilaterales.

Las negociaciones serían tanto económicas, políticas y de cooperación, y tendrían el propósito de fortalecer las relaciones actuales entre las partes sobre la base de los principios de la reciprocidad y de la comunidad de intereses.

Regiría por otra parte, el conjunto de las relaciones económicas y comerciales, instaurando una cooperación en materia económica, científica, industrial educativa, social, cultural y regional, creando un diálogo político y conteniendo disposiciones institucionales.

La Unión Europea y México establecerían progresivamente una zona de libre comercio, de conformidad con las reglas establecidas de la OMC, teniendo en cuenta la sensibilidad de ciertos productos y de acuerdo con las disposiciones del nuevo acuerdo.

Las dos partes, tendrían que cuidar el mantenimiento de las condiciones de acceso real a sus mercados respectivos a partir de la firma del acuerdo. El desmantelamiento arancelario, por ejemplo, se haría sobre la base de los derechos aduaneros efectivamente aplicados en el momento en que se entablarán las negociaciones.

La preparación del Proyecto del Nuevo Acuerdo, implicaría el mantenimiento de consultas entre la Unión Europea, la Comisión Europea y México. Este proyecto tendría que ser presentado por la Comisión al Consejo de Ministros, a fin de obtener un mandato de negociación del acuerdo con México. El proceso de negociación en sí, podría llevarse a cabo durante 1996, y quizás sería concluido en ese mismo año.

Por otra parte, el proceso de negociación del nuevo acuerdo, se basaría evidentemente en el uso de un estilo de negociación de colaboración y de

compromiso, en virtud de que ambas partes tienen la experiencia ya de Acuerdos de Complementación Económica vigentes.

En lo que se refiere a la planeación del Acuerdo, ya se han mencionado los intereses y objetivos que México perseguiría en dicha negociación.

Sería importante evitar el uso de tácticas que afectarán la estructura del proceso de negociación como el anclaje o las contraofertas. De cualquier manera, se ha manifestado el interés de ambas partes para tratar de realizar una negociación basada en la colaboración para la obtención de resultados concretos.

El uso de estrategias basadas en un tipo de negociación integrativa, ayudarían a la identificación de problemas comunes, así como a la obtención de alternativas reales y sustanciales para México.

México no debe de perder de vista que aún existen sectores débiles de la economía a los cuales no se puede otorgar una apertura completa, por tal razón, sería necesario el uso de tácticas basadas también en la negociación integrativa.

4.4. NUEVOS ELEMENTOS

El nuevo Acuerdo, podría formalizar la cooperación en la esfera de la ayuda a las poblaciones refugiadas centroamericanas así como en la de la defensa y promoción de los derechos humanos y la democratización (estos sectores fueron objeto de acciones en los últimos años, sin embargo, no figuran en el acuerdo de 1991).

Los objetivos de la cooperación con México se deberían alcanzar mediante intercambios de información entre las partes interesadas, por la ejecución de proyectos de interés común así como por la promoción de actividades favorables al acercamiento de los sectores en cuestión.

Contendría cláusulas relativas al respeto de los principios democráticos y de los derechos humanos. El respeto de estos principios constituiría el elemento esencial del Acuerdo.

La firma del mismo no redundaría en la creación de un paquete destinado específicamente a ser ejecutado. Sin embargo, las Partes se comprometerían a poner a disposición, dentro de los límites de sus posibilidades y reglamentaciones respectivas, medios adecuados incluidos los medios financieros.

En este sentido, México se beneficiaría de los instrumentos de la política de la Unión Europea para América Latina así como de las posibilidades (actuales o futuras) ofrecidas por otras alternativas así como de los préstamos concedidos por la banca de inversión europea.

La cooperación económica se orientaría a crear las condiciones propicias para la intensificación y diversificación de las relaciones entre las dos partes en

materia de intercambios comerciales e inversiones. Podría también abarcar de manera más particular las esferas de la cooperación en materia industrial, de la promoción y protección de las inversiones, de los servicios financieros, de las pequeñas y medianas industrias, de las normas, la certificación, y la cooperación aduanera entre otros.

En el plano político, un nuevo acuerdo comercial fortalecería el diálogo sobre los temas de interés bilateral y permitiría mejorar la concertación en el seno de las instancias multilaterales. Podría constituir también, un elemento positivo para reforzar el intercambio con América Latina debido al lugar preponderante de México en el contexto regional. A este respecto, no se debe menoscabar el diálogo realizado en el marco regional (especialmente el Grupo de Río⁴⁰) sino que tendría el objetivo de completarlo y enriquecerlo.

El nuevo acuerdo comprendería entre otras cosas el establecimiento progresivo de una zona de libre comercio de acuerdo con las reglas pertinentes de la OMC y teniendo en cuenta la sensibilidad de ciertos productos así como una ampliación de la cooperación.

De conformidad con la línea política adoptada por la UE y sus estados miembros, se incluirían disposiciones relativas al respeto de los derechos humanos, que los hiciera un elemento esencial dentro del acuerdo y de los principios democráticos.

La liberalización de los intercambios comerciales entre ambas partes, englobaría también los sectores industriales y agrícolas. Se acompañaría de las medidas

⁴⁰ A través de su participación dentro del Grupo de Río y en el diálogo de San José, México está muy presente en los órganos del diálogo político entre la Comunidad y los países latinoamericanos y representa un actor clave del proceso de integración regional actualmente en marcha.

necesarias para su aplicación, especialmente en las esferas del mutuo reconocimiento de certificaciones y de la valoración de los derechos aduaneros.

Las disposiciones relativas al derecho de establecimiento podrían abarcar todos los sectores, con excepción de los transportes fluviales y aéreos y de algunas restricciones en los transportes terrestres, así como en otros sectores considerados sensibles, y se podrían basar en el principio de no discriminación.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Durante los últimos años, la economía internacional ha experimentado profundas transformaciones. La creciente tendencia hacia la globalización de los mercados, la interdependencia económica, la conformación de alianzas estratégicas y los grandes avances tecnológicos en materia de información y telecomunicaciones, han obligado a las naciones a revisar sus estrategias de desarrollo para incrementar la competitividad de sus economías y aprovechar las oportunidades que ofrece la expansión del comercio internacional.

los Acuerdos negociados por México, son congruentes con los principios y reglas internas de nuestro país, sin embargo, presentan carencias, derivadas en ocasiones del improvisamiento excesivo. Por esta razón, es necesario la utilización de todos y cada uno de los elementos de una negociación en aquellos Acuerdos que aún se encuentran en proceso de negociación.

El papel que juegan las relaciones económicas internacionales entre los países, es factor determinante en la evolución o abatimiento del desarrollo de los pueblos. La búsqueda de negociaciones multilaterales, como mecanismo de defensa ante los países poderosos, es el camino a seguir a efecto de evaluar las condiciones que imponen a los países en vías de desarrollo en base a concesiones de mayor importancia.

Sin embargo, el "desorden económico" imperante dicta pautas cada vez más injustas en las Relaciones Internacionales, en virtud de las negociaciones entre desiguales y de cuya repercusión se han derivado las condiciones que hoy prevalecen.

En este contexto, la conveniencia mutua debe ser el tema principal en las relaciones comerciales. La interdependencia entre los países es innegable, por lo tanto los beneficios a obtener deben ser repartidos en forma equitativa y asimismo los inconvenientes.

Bajo este tenor, la importancia de las negociaciones internacionales es de orden prioritario para los representantes de las entidades comerciales internacionales, ya que por medio de la primera puede obtenerse un orden comercial más aceptable.

Para negociar bien y tomar buenas decisiones es necesario identificar y utilizar información verdaderamente fiable, y no sólo accesible. La información que se recuerda por ser vivida suele considerarse digna de confianza cuando en realidad no lo es. Solo se puede utilizar la información accesible que es de utilidad y la que es fácil de recordar recibe la mayor atención. Se debe diferenciar entre lo que resulta emocionalmente familiar de lo que es digno de confianza, importante y pertinente. Esto es complejo, pero necesario para mejorar la calidad de nuestros acuerdos negociados.

Los dos componentes críticos de un proceso de negociación son, primero, evaluar objetivamente las alternativas que tiene cada parte para llegar a un acuerdo negociado, sus intereses y sus prioridades; segundo, comprender los componentes integrativo y distributivo de la negociación, para hacer mayor el pastel de los recursos disponibles y aumentar la porción correspondiente.

La meta de una negociación no es tan sólo llegar a cualquier acuerdo, sino llegar a un acuerdo mejor para nosotros que lo que obtendríamos sin acuerdo.

Ante un entorno difícil, complejo y cambiante que envuelve a las negociaciones comerciales internacionales, se requiere tener un conocimiento profundo y sistemático de la cultura de la negociación. Lo anterior, demuestra que entre más se conozca el desarrollo práctico de las negociaciones y sus resultados en diferentes niveles servirá de base para apoyar el mejoramiento de las capacidades del egresado de la Licenciatura de Relaciones Internacionales. En esa medida es necesaria la presencia de mecanismos de acción para crear y consolidar una cultura negociadora que permita al estudiante salir más capacitado para enfrentar los retos en un mercado altamente competitivo y apoyar el desarrollo económico de nuestro país.

El buen conocimiento y la correcta aplicación de un proceso de negociación, pueden ocasionar la posibilidad de la apertura a nuevos mercados para las exportaciones mexicanas, así como, el mejor aprovechamiento de las ventajas obtenidas a partir la suscripción de acuerdos comerciales.

Es necesario aprovechar las ventajas de la globalización para sustentar el crecimiento de México.

En lo que se refiere a la estrategia de México ante el desarrollo económico mundial ante un mundo globalizado, es importante destacar, que dicha estrategia debe consistir en procurar sobre todo el bienestar económico y social de los mexicanos a través de una mejor inserción de nuestro país en el contexto internacional.

El proceso de globalización y regionalización en el que estamos inmersos nos ha obligado a diversificar también nuestras relaciones exteriores, lo cual ha hecho que México se convierta en un actor más fuerte y respetado, no sólo en América Latina, sino en todo el mundo.

Al analizar la dinámica del comercio exterior de las distintas regiones, nos podemos dar cuenta de que mientras que entre los países en desarrollo un pequeño grupo está consiguiendo integrar con éxito las inversiones, la tecnología y el comercio exterior, en las nuevas formas mundiales de producción colocándolos en el umbral de profundas transformaciones económicas, para la mayoría de los países en desarrollo, que siguen estando al margen del proceso de universal de la producción, el principal problema será encontrar la forma y los medios para insertarse en la dinámica del comercio y del crecimiento internacionales.

En un mundo económicamente interdependiente y globalizado, es imprescindible que las condiciones externas sean favorables en los aspectos de comercio e inversión sobre todo. Asimismo, es importante también contar con los mecanismos y herramientas internas que nos permitan aprovechar las posibilidades que nos presenta el exterior.

Es claro que los creciente vínculos entre países y regiones han creado múltiples canales para la transmisión de efectos económicos que trascienden las fronteras. Como resultado, aún las economías más importantes encuentran dificultades para mantener políticas plenamente independientes. El crecimiento económico autónomo es ya una utopía; el bienestar de cada nación está ligado al bienestar de sus vecinos y socios comerciales. La política interna, hoy más que nunca, se encuentra estrechamente vinculada a la política exterior de cada país.

El desafío más importante en estos días consiste en el diseño de métodos y procedimientos que permitan distribuir de una manera más equitativa los beneficios derivados de la modernización del país.

Es evidente que el mundo actual se perfila hacia la consolidación de grandes bloques regionales. Su integración no sólo es el resultado de la voluntad política de los gobiernos, sino que responde a procesos históricos en los cuales los sistemas productivos de los países participantes se vincularon con su respectiva potencia dominante y se han creado espacios económicos naturales. Aunque los gobiernos postulan que los acuerdos de integración en marcha no van en contra del multilateralismo defendido por la actual OMC, los acontecimientos evidencian el avance de la construcción de espacios económicos antagónicos.

La Unión Europea, se erige actualmente como el principal bloque económico del mundo. Debe destacarse el potencial que representará Europa del Este, si en el futuro se integra al proyecto comunitario, en cuyo caso, estaríamos hablando de un mercado de 500 millones de personas, con un alto poder adquisitivo, mano de obra calificada y un amplio desarrollo industrial en economías como la República Checa, Hungría y Polonia.

En virtud de que, el perfil de México ya no corresponde al de una economía cerrada con un mercado protegido, sino al de una nación que busca insertarse en la economía internacional, a través de la competencia y la exportación de sus productos a nivel mundial, las transformaciones del sistema de negociaciones internacionales de México son a una necesidad inmediata y una clara respuesta a los principales cambios que está sufriendo el sistema de interacción y negociación económica y política entre los miembros del escenario mundial.

La negociación está inmersa en toda relación interpersonal, y entre Estados soberanos, y es el mejor instrumento para una relación sana y eficiente.

Las diferencias de percepciones, intereses y valores son la norma y no la excepción particularmente en las relaciones de naturaleza internacional, por lo cual las fuentes del conflicto están permanentemente presentes.

Históricamente, el mecanismo de la fuerza, fue predominante en la solución de disputas, pero a medida que la civilización ha ido avanzando, la negociación ha ido empleándose mucho más, de hecho, su utilización es ya una situación indispensable.

Es muy difícil que los individuos que están inmersos en procesos de negociación, tengan la capacidad y el conocimiento necesario para ser funcionalmente útiles en el tema de conflicto. Un equipo especializado puede realizar un monitoreo permanente de las actividades, tratando de descubrir puertas abiertas en algunos sectores.

Más aún, el concepto de negociación puede servir como un nuevo elemento para entender el comportamiento organizacional. Este sería un nuevo camino que complementaría el proceso definiendo a una cabeza que tomará decisiones, solucionara problemas o programara actividades acorde a cada una de las necesidades.

El estudio del tema de la negociación debe pasar al desarrollo de conceptos y modelos que tengan por objetivo describir y explicar el proceso de negociación de una manera científica. Los modelos descriptivos pueden generarse a partir del análisis de numerosos casos de negociación, preparados por profesionales y/o académicos, de manera tal que puedan identificarse pautas desorganización y comportamiento que sean comunes y, por consiguiente, generalizables, y puedan distinguirse aspectos diferenciales específicos propios de un tipo de negociación particular, o de un país en especial

Las relaciones económicas entre México y la Unión Europea, iniciadas desde 1960 y reafirmadas en 1975 con la firma del primer Acuerdo de Complementación Económica y reemplazado posteriormente con el Acuerdo Marco de Cooperación de 1991, han marcado un aspecto muy importante en el proceso de apertura de nuestro país. Sin embargo, la actual coyuntura internacional y el acceso a nuevos mercados nos obligan a replantear esta relación.

El grado de apertura comercial que presente la Unión Europea hacia terceros países, es de importancia para México, ya que actualmente esta región constituye nuestro segundo socio comercial. Por lo tanto, la actitud que ha presentado la UE hacia México, ha afectado en cierta medida la estrategia de diversificación de México,

No hay que dejar de lado que los países de la UE avanzan hacia un mercado común y por otro, las naciones de Europa Oriental han emprendido un proceso histórico de apertura política y económica. Por lo tanto es indispensable establecer una norma de relación entre esa región y México, que a diferencia de la que prevalece actualmente, reconozca e incorpore los efectos de la asombrosa transformación que hoy viven los países europeos.

Los cambios económicos y políticos ocurridos en México desde la firma del acuerdo-marco de cooperación en 1991 entre México y la Unión Europea, han modificado su estatuto en el nivel internacional y han producido una evolución de las expectativas de los operadores privados y públicos europeos al respecto.

Durante los últimos años, las empresas europeas, han mostrado un creciente interés por México que en 1994 se convirtió en el país número 18 destinatario de las exportaciones de la Unión Europea. Este crecimiento de las

exportaciones europeas redundó en un superávit de la balanza comercial de la UE.

El fuerte déficit de la balanza comercial de México ha incitado últimamente a las autoridades mexicanas a tomar medidas con miras a disminuir las importaciones del país en ciertos sectores sensibles.

Por consiguiente, sólo el establecimiento de una zona de libre comercio colocaría a las empresas europeas en condiciones satisfactorias de acceso al mercado mexicano y les permitiría mantener su competitividad y su presencia en México.

La celebración de un nuevo acuerdo, responde a los nuevos retos de cada una de las dos partes así como a la evolución reciente de su relación bilateral.

El volumen de esta cooperación demuestra el carácter prioritario a fin de acompañar al cambio del país, de responder a sus necesidades y de permitir a los exportadores europeos sobre todo, a aprovechar cabalmente nuevas oportunidades.

Con el Tratado de Maastricht Europa ha profundizado la más avanzada experiencia de integración que hoy existe. En un momento histórico en el que la integración es una de las ideas de las relaciones internacionales, la experiencia europea representa una referencia de indudable interés para las regiones y áreas que se encuentran abordando o replanteando procesos de integración, particularmente en América Latina.

El viejo continente es, sin duda, la zona comercial más grande e importante del mundo. Los países de la UE y la AELC realizan en conjunto 48% de las exportaciones mundiales, muy por encima de América del Norte, con 14%, y

del bloque asiático, con 17%. El grado de apertura de sus economías es el más alto en escala mundial.

La estructura del comercio de la UE con el resto del mundo confirma la concentración en su espacio territorial. Las exportaciones a los países europeos ajenos al Unión, incrementaron su participación en el total de las ventas al resto del mundo de 29.7% en 1967 a 33.6% en 1989.

El Acuerdo Marco de Cooperación suscrito en 1991 con la hoy denominada Unión Europea, constituye un elemento central de la estrategia de México con ese bloque económico, ya que incluye numerosos sectores específicos y mecanismos concretos de consulta y cooperación, que ofrecen amplias posibilidades para robustecer la cooperación entre ambas partes. Al mismo tiempo, México mantiene vínculos estrechos con cada uno de los países europeos, sustentados en acuerdos generales de cooperación que cubren tanto aspectos económicos como los políticos, sociales y culturales.

Desde sus orígenes, la Comunidad Económica Europea he sido un punto de referencia para todos los demás procesos de integración en el mundo. En los años cincuenta y sesenta, América Latina tomó varias de sus enseñanzas para intentar construir tanto el Mercado Común Centroamericano como la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio y, posteriormente, la Comunidad Económica del Caribe.

De esta forma, el estudio profundo y claro de las negociaciones es la mejor opción para cualquier actividad que se lleve a cabo en el marco de la nueva coyuntura internacional, pues de esta manera, los beneficios que se obtengan, seguramente serán mayores y más concretos.

Conclusiones

La profundización en este tema, queda como una gran inquietud y un ánimo de investigación que vaya más allá de la utilización práctica.

ANEXO

I

ANEXO I

EL TRATADO DE MAASTRICHT

El Tratado de la Unión Europea, más conocido como "Tratado de Maastricht", tiene como propósito fundamental la integración de Europa para promover un progreso económico y social equilibrado y durable, a partir de la creación de un espacio regional sin fronteras internas conducente a la formación de un mercado común y de una unión económica y monetaria.

Un aspecto central es que esta unión estará regida por el principio básico de la subsidiaridad, el cual garantiza que el régimen comunitario no rebasará los límites nacionales para el logro de objetivos específicos, y sólo podrá sobrepasarlos cuando los Estados individuales consideren que sus objetivos puedan alcanzarse mejor a través de las reglas comunitaria. Con ello se asume el compromiso de respetar la identidad nacional de los Estados miembros.

Los principales objetivos del Tratado de Maastricht comprenden:

a) Formación de un Mercado Común

El establecimiento de un mercado común regio por lo principios básicos de una economía de mercado que posibilite una eficiente asignación de recursos.

Dicho proceso implica:

1. Libre movilidad regional de bienes, servicios, personas y capitales.

2. Eliminación, entre los Estados miembros, de derechos aduanales y de restricciones cuantitativas para garantizar la libre entrada y salida de las mercancías.
3. Políticas comunes en las áreas de comercio, agricultura, pesca y transporte.
4. Ajustes de las legislaciones nacionales para el funcionamiento del mercado común.

b) La Unificación Económica y Monetaria

El Tratado será implementado de manera gradual a través de 3 etapas, iniciando la primera de ellas en enero de 1993, a condición de que todos los instrumentos de ratificación hayan sido efectuados. En esta primera etapa habrán de lograrse importantes avances hacia la convergencia macroeconómica (estabilidad de precios y saneamiento de las finanzas públicas).

La segunda fase comenzó el primero de enero de 1994 y se centra en los aspectos referentes a la unificación económica y monetaria. Durante esta etapa los Estados miembros evitarán déficit públicos excesivos, consolidarán la estabilidad de precios, utilizarán de manera generalizada el "ECU" (unidad monetaria europea) y respetarán, al menos por dos años, los márgenes de fluctuación previstos en el Sistema Monetario Europeo. Para apoyar este periodo de transición, operará el Instituto Monetario Europeo (IME), también encargado de revisar la evolución de los costos salariales unitarios.

A partir de reportes anuales del IME sobre los progresos hacia la convergencia monetaria, el Consejo evalúa individual y colectivamente si los Estados

miembros cumplen las condiciones necesarias para la adopción de una moneda única.

Si para finales de 1997 no se ha fijado otra fecha de inicio de la tercera fase, ésta se iniciaría irrevocablemente el 1º de enero de 1999. En ésta quedarán instituidos y entrarán en operación las instancias reguladoras de la política monetaria única, el Sistema Europeo de Bancos Centrales (SEBC), ley el Banco Central Europeo (BCE). Para tal efecto, el IME será liquidado, transfiriéndose de manera automática todos sus activos y pasivos al BCE, instancia sustituta del IME. Asimismo, en esta tercera fase el ECU será establecido como única moneda de curso legal.

La unificación económica y monetaria comprende el monitoreo estricto de las siguientes políticas:

Seguimiento de la Política Económica

La política económica de los Estados miembros será evaluada por la Comisión teniendo como referencia los lineamientos comunitarios tendientes a la unidad económica y monetaria. En especial, supervisará si la disciplina presupuestaria ha sido respetada a partir de dos criterios básicos: a) que la relación déficit público/PIB no sobrepase un valor de referencia equivalente al 3% ó, de ser rebasado, que sea excepcional y temporalmente; y b) que la relación deuda pública/PIB no rebase un valor de referencia equivalente a 60%.

Cuando se considere que un Estado miembro atraviesa por serias dificultades debido a eventos que escapan a su control, el Consejo podrá acordar una asistencia financiera comunitaria.

Coordinación de la Política Monetaria y Financiera

La unidad monetaria incorporará las siguientes medidas:

1. La fijación del tipo de cambio que conduzca a la instauración de una moneda única.
2. La instrumentación de la política monetaria y de tipo de cambio únicas cuyo objetivo fundamental será mantener la estabilidad de los precios. Para ello será necesario sanear las finanzas públicas y estabilizar las balanzas de pagos de los Estados miembros.
3. El establecimiento del SEBC y del BCE así como del Banco Europeo de Inversiones.
4. La armonización de la legislación fiscal en materia de impuestos indirectos.

La estructura del sistema financiero para alcanzar la operatividad de la unión monetaria, el SEBC, estará constituido por el BCE y los bancos centrales nacionales, los cuales operarán de manera coordinada. Su principal objetivo será el mantenimiento de la estabilidad de precios. Este sistema se encargará de instrumentar la política monetaria de la Comunidad, establecer la tasa de interés rectora, diseñar y manejar la política de tipo de cambio, y proveer y resguardar las reservas oficiales. Dentro de este esquema, el SEBC girará las instrucciones necesarias a los bancos centrales nacionales para la ejecución de los lineamientos comunitarios. Por su parte, el BCE (junto con los bancos centrales nacionales) será la única instancia autorizada para la emisión de billetes y monedas y podrá intervenir en los mercados de capitales.

c) Política de inversión

SE garantizará libre movilidad de capitales entre los países miembros, y entre éstos y terceros países, salvo que esto último se considere riesgoso para el buen funcionamiento de la unión económica y monetaria; en este caso, se tomarán medidas de salvaguarda por un periodo no mayor a seis meses. La libre movilidad del capital incluye todo género de inversiones directas e indirectas, pero sujetas a la legislación fiscal autónoma de los países miembros.

d) Política comercial

SE establecerán acuerdos tarifarios tendientes a homologar las medidas de liberación comercial, de apoyo a las exportaciones y de defensa comercial en caso de "dumping" y subsidios. En caso de dificultades en la balanza de pagos de un Estado miembro (por desequilibrio global o disponibilidad de divisas) que pudieran comprometer el buen funcionamiento de la política comercial común, la Comisión recomendará las políticas necesarias e instrumentar. De continuar las dificultades, la Comisión autorizará al Estado miembro en cuestión a aplicar las medidas de salvaguarda que considere pertinentes, bajo el entendido de que esta medidas pueden ser revocadas y modificadas por el Consejo. También, el Consejo autorizará el inicio de acuerdos o negociaciones con algún Estado u organismo internacional.

e) Protección al consumidor

Se establecerán medidas específicas que preserven la salud, seguridad e intereses económicos del consumidor a fin de complementar las acciones individuales de los Estados en esta área. Además, se garantizará un adecuado nivel de información para orientar las compras de los consumidores.

f) Política industrial

El objetivo básico será incrementar la competitividad de la Comunidad Europea a partir del apoyo a los procesos de reestructuración (especialmente los que incorporen a las pequeñas y medianas empresas) y de incluir la innovación tecnológica resultante de las actividades comunitarias en investigación y desarrollo a los procesos productivos.

Uno de los pilares fundamentales de esta política será el Banco Europeo de Inversión, el cual instrumentará apoyos financieros, sin afanes lucrativos, ya sea mediante el mercado de capitales o a través de recursos propios.

Por otra parte, se promoverá una más estrecha cooperación empresas-centros de investigación-universidades, mediante la eliminación de obstáculos jurídicos y fiscales y el pleno aprovechamiento de las potencialidades del mercado regional (apertura de los mercados públicos nacionales y estímulos a la formación y movilidad de los investigadores). Para ello, se diseñarán esquemas presupuestales anuales en donde se definirán los programas de investigación y desarrollo y la contribución financiera de cada Estado miembro a dichos programas.

g) Desarrollo regional

La Comunidad se esforzará por reducir la heterogeneidad en los niveles de desarrollo regional (apoyando especialmente a las zonas rurales), mediante fondos destinados a minimizar los impactos de los ajustes estructurales. Entre ellos destaca el Fondo Europeo de Desarrollo Regional, el cual estará orientado a la corrección de los principales desequilibrios dentro de la Unión y a apoyar la reconversión de las regiones industriales en declive.

h) Política laboral y social

Se establecerá un Fondo Social Europeo que promoverá las facilidades de empleo al interior de la Comunidad y la movilidad geográfica y profesional de los trabajadores. Asimismo, se facilitará la adaptación a la reestructuración industrial mediante la capacitación y reconversión profesionales.

Los Estados miembros, a través de un acuerdo específico que incluye al Reino Unido, se comprometieron a mejorar las condiciones laborales, garantizar plena igualdad laboral entre hombre y mujeres (misma remuneración para un mismo puesto) y salvaguardar los derechos de los trabajadores, si bien no se contemplan mecanismos de negociaciones salariales ni apoyos en caso de huelga.

i) Política exterior y de seguridad

En las áreas de seguridad y política externa, los Ministros del Exterior de la unión europea decidirán, por unanimidad, qué aspectos requieren de una "acción conjunta" y las modalidades de dicha acción. Por su parte, los Gobiernos nacionales deberán ajustarse a la línea común. Este mismo procedimiento, aunque sin mayoría de votos, aplica para la estructuración de una política de defensa común.

j) Sistema judicial y asuntos internos

En las área de justicia y asuntos internos los Ministros del Interior trabajarán de manera conjunta, y bajo el principio de mayoría, en aspectos que se consideren de interés común tales como asilo, inmigración, cooperación judicial en materia civil y penal, aduanas, cooperación policial contra el terrorismo y el tráfico de drogas.

k) Otros

Entre otras áreas que también serán apoyadas de manera comunitaria se encuentran la cultura, al salud pública, las redes transeuropeas (infraestructura de transporte, telecomunicaciones y energía), la educación y el medio ambiente. A su vez, se contemplan lineamientos para la instauración de una ciudadanía de la Unión (derecho de vivir o trabajar en cualquier país miembro, de votar en el país donde viva ley de protección consular y diplomática.

**ANEXO
II**

ANEXO II

ACUERDO MARCO DE COOPERACIÓN ENTRE MÉXICO Y LA COMUNIDAD EUROPEA

La base jurídica de este Acuerdo se encuentra en los artículos 113 y 235 del Tratado de Roma.

Es un acuerdo prorrogable a cinco años. La Comunidad Económica Europea lo catalogó como un acuerdo de tercera generación, más cercano a la óptica comunitaria respecto a los países en vías de desarrollo. En contraste con los acuerdos del mismo tipo concluidos más recientemente por la Comunidad Europea con terceros países, la referencia al respeto a los derechos humanos es más bien general, como parte de las intenciones contenidas en el preámbulo y apoyada en la Carta de las Naciones Unidas.

En los artículos 2 al 19, se prevé una cooperación económica que no excluye a priori a ningún sector (art. 2), así como una cooperación entre instituciones financieras y una cooperación industrial y comercial muy vasta. Destaca la promoción de acuerdos relativos a la doble tributación entre México y los Estados miembros (art. 4) y el establecimiento de un mecanismo de solución de controversias. También se favorece el intercambio de información en materia de normas, para evitar que constituyan un obstáculo en el comercio. La exoneración de impuestos de mercancías es objeto de convenios internacionales en la materia. A nivel de inversiones, como la CE carece de capacidad en este campo, únicamente se contempla la promoción de un clima favorable para la inversión y la realización de coinversiones entre Pequeñas y

Medianas Empresas. En el marco de las legislaciones mutuas, las disposiciones se dirigen al fortalecimiento de los derechos de propiedad intelectual.

El acuerdo incluye los sectores de ciencia y tecnología (arts. 19 al 21), agropecuario y rural (art. 23), pesca (art. 24), minería (art. 25), tecnologías de información y telecomunicaciones (art. 26), transportes (art. 27), salud pública (art. 28), energía (art. 30), medio ambiente (art. 31) y turismo (art. 32). También se contempla una cooperación en materia de lucha contra la droga (art. 29), social y planeación para el desarrollo (art. 33), administración pública (art. 34), cultural (art. 35), formación (art. 36) y cooperación regional (art. 37).

En el artículo 45 se prevé la ampliación del acuerdo, previo consentimiento mutuo, con objeto de aumentar los niveles de cooperación y de complementarlos mediante acuerdos relativos a sectores o actividades específicos.

Contiene declaraciones sobre el perfeccionamiento pasivo y el Sistema Generalizado de Preferencias y sobre el intercambio de notas en materia de transportes marítimos.

Los mecanismos de la cooperación se establecen a través de reuniones en el marco de una Comisión Mixta. Los medios económicos de la cooperación no cuentan con un protocolo financiero específico. El respaldo de la CE se canaliza fundamentalmente a través de la cooperación financiera y técnica. En la línea de presupuesto de la CE para América Latina y Asia, no se especifican los montos para la cooperación con México. Otras líneas a las que México tiene acceso están destinadas al conjunto de los países en desarrollo. Las principales son: promoción comercial, apoyo al medio ambiente y cooperación científica internacional.

Se aprobaron aproximadamente 20 acciones entre las que destacan los proyectos agroindustriales, el sector mueblero mexicano, unidades estatales de promoción del uso racional de energía, sistemas demostrativos de co-generación del corredor turístico Tulum-Cancún; los programas integral de promoción de negocios, en donde se incorporó el aspecto comercial e industrial de Europalia 1993, Enermex, para el uso eficiente de energía, programa para el mejoramiento ambiental de la ciudad de Monterrey; un estudio sobre las posibilidades de inversión en la agricultura mexicana; apoyos de la CE a la feria internacional de pesca en la ciudad de México, al Instituto de Estudios de Integración Europea del Colegio de México y a la realización de un estudio sobre las implicaciones del Tratado de Libre Comercio en las relaciones entre México y la CE. En cooperación científico-técnica se aprobaron aproximadamente 93 acciones entre 1992 y 1993. En la Comisión Mixta se presentaron aproximadamente 35 proyectos.

La cooperación económica, comercial, científico y técnica, y la cooperación en materia de energía y medio ambiente han funcionado de manera regular, se podrían llevar a cabo mayores avances. Los otros campos de la cooperación no han sido suficientemente utilizados. Las propuestas presentadas en la Comisión Mixta cubren casi todos los campos de la cooperación.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1. **ARCHIVO HISTORICO** Diplomático Mexicano., Las negociaciones Internacionales, Secretaría de Relaciones Exteriores, México.
2. **ARGYLE**, Michael, La psicología de la comunicación interpersonal, Alianza Universidad, 1975.
3. **BAKLER**, Michael, Japanese international negotiating style, Columbia University Press, 1985.
4. **BAZERMAN**, Max, Neale Margaret, La negociación racional en un mundo irracional, Edit Paidós, España, 1992.
5. **BELLENGER**, Lionel, La Negotiation, Presses Universitaire de France, Paris, 1984
6. **BERREMAN**, Gerald, Bright Williams, Cultural Antropology Today, CRM Books, Cap IV, 1982.
7. **BINNENDIJK** Hans, National negotiating styles, Foreign Service Institute Department of State, 1987.
8. **BLANCO** Mendoza, Herminio, Las negociaciones comerciales de México con el Mundo., FCE, México, 1994
9. **CALERO**, Henry & Bob Oskam, Negotiate for what you want, Thorsons Publishing Group, Great Britain, 1983
10. **CASSE**, Pierre & Surinder Deol, Managing Intercultural Negotiations, guidelines for trainers and negotiators, Sietar international, Estados Unidos, 1985.

Bibliografía

11. **CASTELLANOS**, Diego Luis, Estrategia de grupos en las negociaciones internacionales, artículo publicado en la Revista de Comercio Exterior, Vol. 30, núm 10, 1980.
12. **COLAIACOVO**, Juan Luis, Comercio Exterior y Técnicas de Negociación Económica Internacional, C.D.I. del Río, Buenos Aires, 1982.
13. **COLAIACOVO**, Juan Luis, Negociación y contratación internacional, Ediciones Macchi, Colombia, 1992.
14. **COLIN**, Robinson, Como negociar. Guía para hacer transacciones productivas, Fondo editorial Legis, México, 1992.
15. **COMISION DE LA COMUNIDADES EUROPEAS**, La Comunidad Europea: 1992 en adelante, México, 1993.
16. **COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS**, La Unión Europea, México, 1989.
17. **COULSON**, Robert, Busines Mediation-What you need to know, American Arbitration Association, Estados Unidos, 1988.
18. **CHU**, Ching-Ning, the chinese mind game, The best kept trade secrets of the East, AMC Publishing Beaveron, Oregon, 1988.
19. **DE CALLIERE**, Francois, The art of diplomacy, Holmes & Meier Publishers, Inc., New York, 1983.
20. **DE MENTE** Boye, Como hacer negocios con los japoneses, Edit Mc Graw Hill, México, 1992.
21. **DICCIONARIO** de la Lengua Española, Real Academia Española, Tomo II, vigésima edición, Madrid, 1984

Bibliografía

22. **DICCIONARIO** Jurídico Mexicano, Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, edit Porrúa, México, 1988.
23. **ECONOMY**, Peter, El arte de la negociación, Itam, México, 1994
24. **FIGUEROA**, Luis Mario, La Organización de las Naciones Unidas, edit Jus, México, 1989.
25. **FISHER** Roger, What about negotiation as a speciality, American Bar Association Journal, 1983.
26. **FISHER**, Roger, Ury William, El arte de Negociar sin ceder, Edit. Vergara, Buenos Aires, 1985.
27. **FISHER**, Roger, Ury William, International mediation: a working guide idea for the practitioner, International Peace Academy, a harvard negotiation Project Publications, 1978.
28. **FISHER**, Roger, Ury William, Obtenga el sí, el arte de negociar sin ceder, edit Continental, México, 1984.
29. **FRIESEN**, Ekman, Unmasking the face, Prentice Hall, 1975.
30. **GOMEZ-Pomar**, Julio, Teoría y técnicas de negociación, Edit Ariel, México, 1992
31. **HABEED**, William Mark, Power and tactics in international negotiation. How weak nations bargain with strong nations, Baltimore University, 1988.
32. **HALL**, Edward, The silent language in overseas business, Harvard Business Review, 1960.

Bibliografía

33. **HARRIS**, Philips R., Moran, Robert T., Managing Cultural Differences, Gulf Publishing Company, Houston, 1991.
34. **HARTER**, John J., El lenguaje del Comercio, Servicio informativo y cultural de Estados Unidos, 1991.
35. **HAWVER**, Dennis A., How to improve your negotiation skill, Alexander Hamilton Institute incorporated, New York, 1984.
36. **HERSKOVITS**, Mevill, El hombre y sus obras, La ciencia de la Antropología Cultural, edit. FCE, México, 1969.
37. **HOPKINS**, Jhons, Getting to the table, the processes of international prenegotiation, Baltimore University, 1989.
38. **IKLE**, Fred Charles, How nations negotiate, Center of International Affairs, Harvard University, N. Y. Harper and Row, 1964.
39. **INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL, ESCA**, Técnicas de Negociación Internacional, México, 1980.
40. **JACKSON**, Tim, La próxima batalla, Edit Vergara, Buenos Aires, 1994.
41. **JARA castillo**, Emilia, Técnicas de negociación internacional, Insituto Politécnico Nacional, México, 1989.
42. **JEAN** Daniel-Clavel, De la négociation diplomatique multilatérale, Collection Axes Essais, Bruselas, 1991.
43. **JOHNSON**, Joseph E., Negotiating with the russians, Edited by World Peace Foundation, 1951.
44. **KARRAS**, Chester R., The negotiating Game, Thomas and Crowell Publishers, New York, 1970.

45. **KENNEDY** Gavin., J. Benson, Como negociar con éxito, Edit. Deusto, México, 1990.
46. **KENNEDY** Gavin., Como negociar en el mercado internacional, Edit. Deusto, México, 1987.
47. **KISSINGER**, Henry, Memorias: las necesidad de un cambio, edit Harper & Row, N. Y., 1961.
48. **KURZINGER**, Eidth, América Latina y la Comunidad Europea, repercusiones de los cambios en la economía mundial, Instituto de Relaciones Europeo-Latinoamericanas, Madrid, 1986.
49. **LAQUEUR**, Walter, La Europa de nuestro tiempo, Edit. Vergara, Buenos Aires, 1994.
50. **LAX** David y Sebenius James, The manager as a negotiator, N. Y., 1986.
51. **LEES**, Gerald, Negotiate in English, George G. Harrap and Co. Ltd. Hong Kong, 1983.
52. **LEWIS** B., Jordan, Alianzas estratégicas, Edit Vergara, Buenos Aires, 1993.
53. **LOAEZA** Tovar, Enrique, Terminología usual en las Relaciones Internacionales, Parte III, Tratados, Secretaría de Relaciones Exteriores, México, 1976.
54. **LOPEZ** de Silanes, Juan Pablo, Diccionario de las Comunidades Europeas, Edit. Pirámide, Madrid, 1988.

55. **LOPEZ** López, Eduardo, La consecución de una política exterior común. Un límite a la integración europea?, Centro de Estudios Internacionales del Colegio de México, México, 1993.
56. **LOUIS** Criqui, Pierre, Matarasso Eric, Como llegar a ser un maestro de la negociación, Edit Granica/Vergara, Buenos Aires, 1991.
57. **MADDUX**, Robert B., Como negociar con éxito, Grupo editorial Iberoamérica, México, 1992.
58. **MASLOW**, Abraham, Motivation and Personallity, N. Y. Harper & Row, 1984.
59. **MORAN**, Robert, Melodrama in Japanese negotiations wings, Japan airlines publications group, 1982.
60. **MUSHAKOJI**, Kinhide, The strategies of negotiation. An american japanese comparison, In experimentation and simulation in political science, Edit J. A. Laponce and P. Smoker, Toronto University Press, 1979
61. **NIERENBERG**, Gerard I., The art of negotiating, Simon & Schuster, New York, 1981.
62. **NIERENBERG**, Gerald, Henry Calero, How to read a person like a book, De. Cornerstone, New York, 1971.
63. **NIERENBERG**, Gerard I., El negociador completo, edit. Espasa-Calpe, 1991
64. **PORTER**, Michael E., La ventaja competitiva de las naciones, Edit. Vergara, Buenos Aires, 1991.
65. **PRUIT**. Dean. G. Negotiation Behavior, Academic Press, Estados Unidos, 1981.

66. **RAIFFA**, Howard, El arte y la ciencia de la negociación, Traducción de Guillermo Cárdenas, Edit. FCE, México, 1991.
67. **RODRIGUEZ**, Mauro, Técnicas de Negociación, Edit. Mc Graw Hill, México, 1980.
68. **RUIZ** Sánchez, Lucía Irene, Las negociaciones internacionales, Archivo Histórico Diplomático Mexicano, SRE, México, 1990.
69. **SAMUELSON**, Louis, Soviet and chinese negotiating behavior. The Western view. Gage professional paper in international studies, Gage publications, Estados Unidos, 1978.
70. **SANAHUJA** D., José A. La Unión Europea y el Tratado de Maastricht ¿una nueva Europa?, Cuadernos de Ciencias Sociales, Facultad Latinoamericana de ciencias Sociales, FLACSO, San Jose, Costa Rica, 1992.
71. **SCHIEN**, Jean, Process Consultation, its role in organizational development, New York, 1984.
72. **SEARA** Vázquez, Modesto, Derecho Internacional Público, edit Porrúa, México, 1974
73. **SEARA** Vázquez, Modesto, Tratado General de la Organización Internacional, FCE, México, 1982.
74. **SECOFI**, México, el GATT y la nueva Organización Mundial de Comercio, 1994.
75. **SECOFI**, México y América Latina, México, 1994.

76. **SEPULVEDA**, César, Curso de Derecho Internacional, edit. Porrúa, México, 1960.
77. **SERRA** Puche, Jaime, La reciprocidad internacional a la apertura comercial de México, SECOFI, México, 1994.
78. **SERRA** Puche, Jaime, Las relaciones comerciales de México con el mundo, SECOFI, México, 1990.
79. **SKINNER**, Bernar F., Science and human behavior, N. Y., Macmillan company, 1973.
80. **TAMAMES**, Ramón, La Comunidad Europea, Alianza Universidad Textos, Madrid, 1987.
81. **TERMINOLOGIA** usual en las Relaciones Internacionales, Parte VI, Conferencias Internacionales, Secretaría de Relaciones Exteriores, México, 1980.
82. **TRUMP**, Donald J., El arte de la negociación, edit. Grijalbo, México 1991
83. **TYLER** V., Intercultural Interacting, Provo, Kennedy Center for International Studies, 1987.
84. **VERDROSS**, Alfred, Derecho Internacional Público, Biblioteca Jurídica Aguilar, México, 1982.
85. **WINHAM**, Gilbert R., International trade and the tokyo round negotiation, Princeton University Press, New Jersey, 1986.
86. **ZEDILLO**, Ponce de León, Ernesto, Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.

REVISTAS

1. Revista de Comercio Exterior, Bancomext, vol. 30, núm. 10, Octubre 1980.
2. Revista de Comercio Exterior, Bancomext, vol.39, núm 7, Julio 1989.
3. Revista de Comercio Exterior, Bancomext, vol.44, núm 5, Mayo 1994.
4. Revista de Relaciones Internacionales, Centro de Relaciones Internacionales, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, Vol 14, Núm. 53, enero-abril, 1991.
5. Revista de Relaciones Internacionales, Centro de Relaciones Internacionales, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, Vol 15, Núm. 63, julio-septiembre, 1994.
6. Revista de Relaciones Internacionales, Centro de Relaciones Internacionales, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, Vol 15, Núm. 59, julio-septiembre, 1993.
7. Revista de Relaciones Internacionales, Centro de Relaciones Internacionales, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, Vol 14 Num. 53, enero-abril, 1992
8. The Fortune, Octubre, 1992.