

FP COMERCIO Y MARKETING
G.S. COMERCIO INTERNACIONAL

NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

José Fernández Ortiz

N

egociación internacional

José Fernández Ortiz



© José Fernández Ortiz

© EDITORIAL SÍNTESIS, S. A.
Vallehermoso, 34. 28015 Madrid
Teléfono 91 593 20 98
www.sintesis.com

ISBN: 978-84-1357-469-1
Depósito Legal: M-3.337-2026

Impreso en España - Printed in Spain

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquier otro, sin la autorización previa por escrito de Editorial Síntesis, S. A.

ÍNDICE

Prólogo

6

1. Búsqueda de proveedores, clientes y su gestión

RA1

Resultado de aprendizaje y criterios de evaluación	8
Objetivos de Desarrollo Sostenible	8
Mapa conceptual	9
Glosario	10
Punto de partida	10
1.1. La búsqueda de clientes y proveedores	11
1.1.1. Formas de selección	13
1.1.2. Selección de proveedores	13
1.1.3. Selección de intermediarios	19
1.1.4. Selección de clientes	20
1.2. Riesgos que influyen en la búsqueda	23
1.2.1. Internos (clientes o proveedores)	24
1.2.2. Externos (coyuntura o mercados)	24
1.3. Aplicaciones informáticas relacionadas con la gestión de clientes y proveedores	25
1.4. Licitaciones y concursos internacionales	26
1.4.1. Partes intervinientes	29
1.4.2. Pliegos y condiciones	30
1.4.3. Ofertas comerciales	31
Ideas clave	33
Aplica lo aprendido	34
Solución del punto de partida	36
Práctica profesional	37
Ponte a prueba	38

2. Herramientas de comunicación en la negociación internacional RA2

Resultado de aprendizaje y criterios de evaluación	40
Objetivos de Desarrollo Sostenible	40
Mapa conceptual	41
Glosario	42
Punto de partida	42
2.1. Fuentes de información	43
2.1.1. Tipos: primarias y secundarias. La importancia de las nuevas tecnologías	43
2.1.2. Fuentes relevantes en el comercio internacional	45
2.2. La comunicación en la negociación internacional	46
2.2.1. Elementos y relevancia de la cultura en el proceso de comunicación	48
2.2.2. Técnicas para una comunicación eficaz	51
2.3. Tipos de comunicación	52
2.3.1. Comunicación no verbal	53
2.3.2. Comunicación verbal	53
Ideas clave	65
Aplica lo aprendido	66
Solución del punto de partida	67
Práctica profesional	68
Ponte a prueba	70

3. El proceso de negociación RA3

Resultado de aprendizaje y criterios de evaluación	72
Objetivos de Desarrollo Sostenible	72
Mapa conceptual	73
Glosario	74
Punto de partida	74
3.1. Oferta y demanda de productos en los mercados internacionales	75
3.1.1. La oferta	76
3.1.2. La demanda	77
3.1.3. Factores que influyen	79
3.2. Elementos culturales en la negociación internacional	80
3.2.1. Tipos de negociadores	82
3.3. La negociación internacional	85
3.3.1. Etapas	86
3.3.2. Preparación y terminología	86
3.3.3. Técnicas	90
3.4. El margen de la negociación	91
3.4.1. Desarrollo de la negociación	93
3.4.2. Consolidación del acuerdo	94

3.4.3. Factores de éxito en una negociación	94
3.5. Uso de herramientas informáticas para elaborar informes, documentos y gráficos	95
Ideas clave	97
Aplica lo aprendido	98
Solución del punto de partida	99
Práctica profesional	100
Ponte a prueba	102

4. Normativa y usos en el comercio internacional

RA4

Resultado de aprendizaje y criterios de evaluación	104
Objetivos de Desarrollo Sostenible	104
Mapa conceptual	105
Glosario	106
Punto de partida	106
4.1. Aspectos generales y normativa relacionada con los contratos	107
4.2. Fuentes jurídicas en la compraventa internacional	111
4.2.1. <i>Lex mercatoria</i>	112
4.2.2. Convenios internacionales	113
4.3. Reglas y términos de uso convencionales	114
4.3.1. Incoterms	114
4.3.2. Reglas relativas a créditos documentarios	133
4.3.3. Reglas relacionadas con otras formas de cobro	135
4.3.4. Reglas relacionadas con garantías contractuales	135
4.4. Solución de conflictos en el comercio internacional	136
4.4.1. Relevancia del arbitraje internacional y procedimiento	136
4.5. Licitaciones y concursos internacionales	138
4.5.1. Base jurídica	139
Ideas clave	140
Aplica lo aprendido	141
Solución del punto de partida	142
Práctica profesional	143
Ponte a prueba	144

5. Normativa y usos en el mercado internacional

RA5

Resultado de aprendizaje y criterios de evaluación	146
Objetivos de Desarrollo Sostenible	146
Mapa conceptual	147
Glosario	148
Punto de partida	148
5.1. El contrato de compraventa internacional	149

5.1.1. Elementos y partes	149
5.1.2. Cláusulas	150
5.1.3. Características	156
5.1.4. Requisitos formales y perfeccionamiento	156
5.2. Modelos documentales y tipos de contratos	157
5.2.1. Contrato de compraventa internacional	157
5.2.2. Contrato de agencia o intermediación comercial	159
5.2.3. Contrato de suministro internacional	161
5.2.4. Contrato de cooperación industrial	163
5.2.5. Contrato de prestación de servicios	164
5.2.6. Contratos relacionados con licitaciones o concursos internacionales	165
5.2.7. Contrato de franquicia	166
5.3. Uso de herramientas informáticas en la redacción de contratos mercantiles	167
Ideas clave	168
Aplica lo aprendido	169
Solución del punto de partida	170
Práctica profesional	171
Ponte a prueba	172

6. Control de la información de clientes y proveedores

RA6

Resultado de aprendizaje y criterios de evaluación	174
Objetivos de Desarrollo Sostenible	174
Mapa conceptual	175
Glosario	176
Punto de partida	176
6.1. Gestión de las operaciones de compraventa internacional	177
6.1.1. La fuerza de ventas	177
6.1.2. Externalización	184
6.1.3. Control de calidad	185
6.2. Análisis interno y externo	187
6.2.1. DAFO	188
6.2.2. Porter y Pestel	189
6.2.3. Coyuntura y tendencias	192
6.3. Informes relativos a la planificación, el desarrollo y el control de los acuerdos con clientes, proveedores y agentes	193
6.3.1. Herramientas informáticas relacionadas con las ratios propias de este proceso	195
Ideas clave	198
Aplica lo aprendido	199
Solución del punto de partida	200
Práctica profesional	201
Ponte a prueba	203

2

Herramientas de comunicación en la negociación internacional

RESULTADO DE APRENDIZAJE Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

RA 2. Establece procesos de comunicación según los protocolos empresariales y costumbres del país, utilizando los medios y sistemas adecuados.

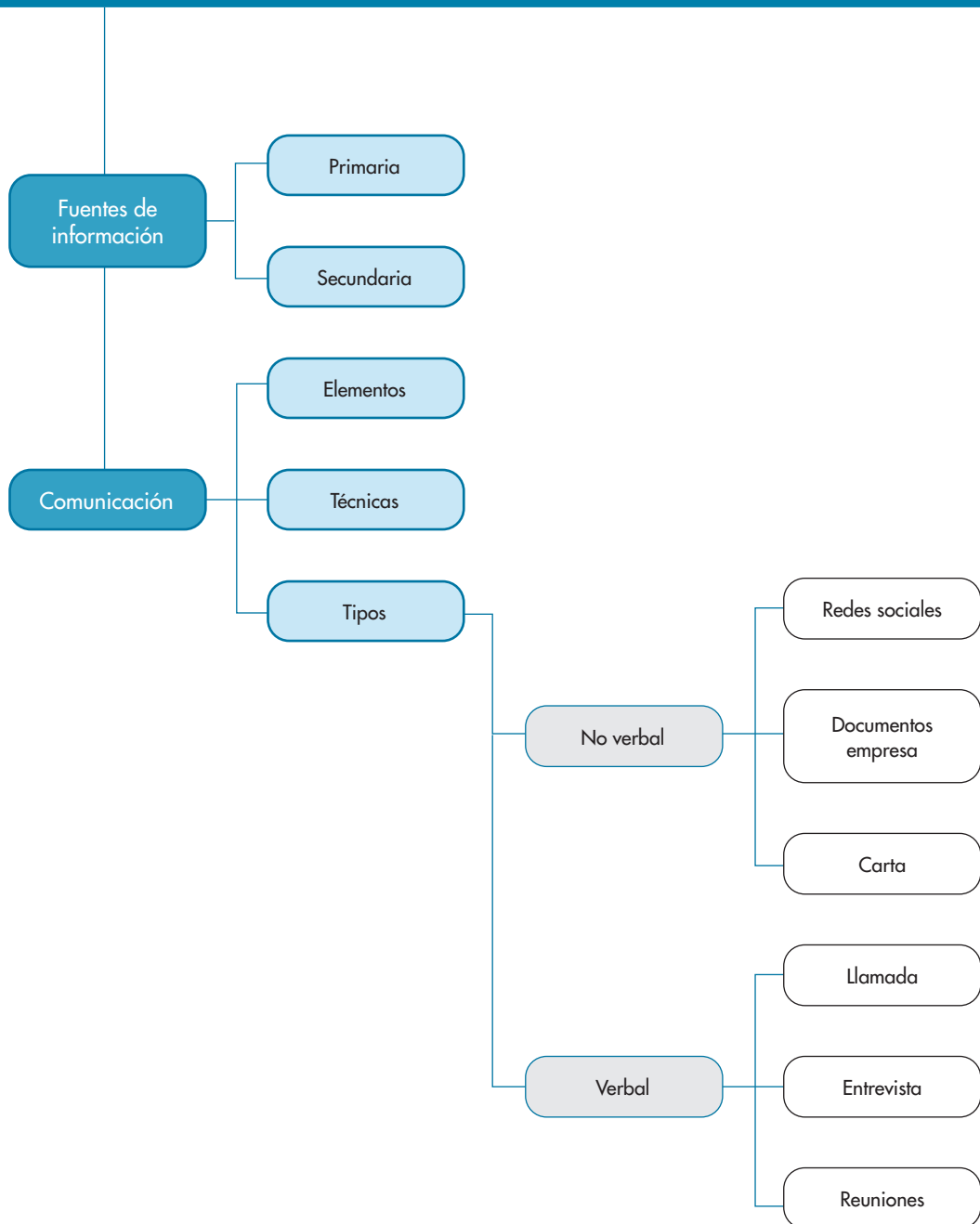
- a) Reconocer las técnicas más utilizadas en las relaciones de comunicación internacional.
- b) Identificar las principales normas de comunicación verbal y no verbal de las diversas culturas.
- c) Planificar las fases que componen una entrevista personal.
- d) Elaborar documentos escritos basados en propuestas de información por parte de un cliente, agente o proveedor en los que se observe el tratamiento adecuado al país.
- e) Simular una conversación telefónica con un cliente, agente o proveedor, utilizando técnicas de comunicación adecuadas a la situación y al interlocutor.
- f) Elaborar documentos con los puntos clave que hay que tratar en una reunión con un cliente, agente o proveedor.
- g) Utilizar soportes informáticos o de nuevas tecnologías para la elaboración y la transmisión de documentos comerciales.
- h) Utilizar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en los procesos de comunicación con operadores internacionales.



Objetivos de Desarrollo Sostenible

En este capítulo se van a trabajar los ODS 2, 9 y 12.



MAPA CONCEPTUAL**HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN EN LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**



GLOSARIO

Empatía. Capacidad de comprender y compartir los sentimientos de otros.

Escucha activa. Habilidad de atender y comprender plenamente en la comunicación con otra persona.

Fuente de información. Origen o recurso del cual se obtiene un dato o una información.

Inteligencia artificial. Simulación de la inteligencia humana realizada por máquinas.

Interpretación. Proceso de asignar significado al mensaje recibido.

Mensaje. Contenido de la comunicación transmitido por un emisor.

Membrete. Encabezado de un documento oficial que identifica a una empresa u organización.

Obstáculo. Cualquier factor que dificulte la comprensión o la transmisión del mensaje.

Retroalimentación. Respuesta del receptor indicando que fue entendido el mensaje.

Saludo. Expresión inicial para establecer un tono cordial en la comunicación.

PUNTO DE PARTIDA



La empresa Aceites Sureños S.C. ha decidido en su junta general que debe explorar nuevos mercados, fuera de la provincia donde se encuentra (figura 2.1). La misión es ayudar a Juan a que tenga en cuenta todo lo necesario para elaborar una hoja de ruta, con el fin de llevar a cabo la mejor de las planificaciones. Se tendrán que abordar los siguientes aspectos:

- Las técnicas y formas de comunicación, tanto verbal como no verbalmente.
- La organización de las posibles entrevistas personales y telefónicas.
- La elaboración de documentos vistosos y atractivos con la información necesaria acerca de los potenciales clientes y el tratamiento que les se dará. Podrán ser usados en una reunión con ellos.



Figura 2.1
Almazara desde perspectiva aérea.
Creada por IA

Inicialmente, tendrá que hacerse las siguientes preguntas: ¿de dónde sacar la información necesaria para decidir adónde dirigirse para realizar ventas? ¿De qué forma se va a comunicar con dichas personas? Si los mercados son exteriores (de otro país), ¿conoce la cultura y la forma de ser y actuar? ¿Tiene claras las herramientas que deberá usar para comunicarse con los potenciales clientes? ¿Cómo se preparará la reunión con esos clientes?

2.1. Fuentes de información

Las fuentes de información son aquellos recursos o materiales que dan a la empresa información que pueda utilizar en beneficio propio: datos, gráficos, números de teléfono, correos electrónicos y cualquier otro elemento que pueda aportar algo a la empresa. Ya sea de clientes o de proveedores, esta información es importante para sus procesos de compra, venta o gestión. Pasemos a ver los tipos de fuentes de información.

2.1.1. Tipos: primarias y secundarias. La importancia de las nuevas tecnologías

La amplia gama de información que hoy en día una empresa puede obtener acerca de los mercados, clientes, proveedores y productos hace que sea necesario llevar a cabo una división entre las llamadas fuentes primarias y las secundarias. En nuestros días, el uso generalizado de las nuevas tecnologías y la obtención de información mediante inteligencia artificial está cambiando las formas de conseguir recursos para abrirnos paso en los mercados exteriores.

A) *Primarias*

Inicialmente, las empresas suelen utilizar sus propios recursos: la información con la que cuentan y que han ido almacenando en papel o en soportes informáticos. Una de las herramientas más prácticas hoy en día es el CRM, que hemos visto en el capítulo anterior. La única condición para que sea una fuente de información primaria es que no se haya obtenido de un recurso diferente de los propios de la empresa. Puede proceder incluso de la memoria del personal, de archivos antiguos o de información que se haya guardado en los locales de la empresa, pero no puede venir de lugares ajenos a la compañía.



CASO PRÁCTICO 2.1

Retomamos el caso de Juan, que veíamos en el punto de partida. Juan pretende saber con qué clientes ha tenido contacto Aceites Sureños, dado que la compañía no contaba con un CRM hasta su llegada. Para ello, se reúne con los comerciales y les solicita información, a la vez que les indica que va a adquirir un CRM para tenerla registrada, ordenada y guardada de manera segura y fiable. Te proponemos los CRM de DELSOL y Clientify, aunque puedes utilizar otro de tu conocimiento. ¿Alguna preferencia?

Plantea en un sencillo esquema las diferencias fundamentales entre dos CRM de tu elección.

B) Secundarias

Son aquellas que provienen de fuentes ajenas a la empresa. En la actualidad, la fuente más habitual es internet, pero igualmente pueden ser fuentes de información secundarias las revistas, los anuarios, las agendas o cualquier lista o detalle escrito concreto que aporte a la empresa información susceptible de tratamiento para usarla en su beneficio.

Hace unos años, las compañías se dirigían a las cámaras de comercio para solicitar listados de empresas, o hacían lo propio en las oficinas en el exterior del ICEX, con la finalidad de conocer potenciales clientes o proveedores. Este servicio del ICEX tenía un coste, y el listín de datos de la empresa se enviaba por correo. Igualmente, se hacía uso de las páginas amarillas y de las guías publicadas por empresas como Alimarket. Las asociaciones, federaciones y cooperativas de segundo grado podían facilitar listados de sus asociados a quien lo solicitara.

Actualmente, tenemos una nueva fuente de información, que podríamos denominar fuente secundaria avanzada y que aglutina la información contenida en la red (figura 2.2) y un algoritmo de búsqueda: la inteligencia artificial (IA).



Figura 2.2
Buscamos en internet de forma habitual.
Creada por IA



ACTIVIDAD PROPUESTA 2.1

- Busca en internet dos fuentes secundarias de información del tipo de los listines de clientes potenciales para Aceites Sureños. Por ejemplo: antes existían las llamadas páginas amarillas. En la web que encontrarás escaneando el código QR, se pueden encontrar buscadores en casi todos los países del mundo. Su fiabilidad no es muy grande, pero suponen una puerta de acceso a información.
- Busca en internet algún recurso interesante que genere datos o información relevante para la empresa; si es de potenciales clientes, mejor. Por ejemplo: una guía de restauradores que ofrece información de potenciales clientes.
- ¿Es la IA una fuente secundaria directa de información real para nuestra empresa, Aceites Sureños?
- Entra en la web de Alimarket y averigua qué puede ofrecer y por qué es interesante, en función de tu empresa.



Las herramientas ChatGPT y OpenAI son las más utilizadas, si bien cada día tenemos nuevas plataformas de IA: Gemini de Google, Bing Chat de Microsoft y Perplexity (que no está vinculada a ningún buscador). Hoy en día hay herramientas muy potentes que permiten

mejorar el contenido de los textos, los trabajos o las búsquedas de empresas, investigadores y estudiantes.

2.1.2. Fuentes relevantes en el comercio internacional

Una vez que las empresas deciden embarcarse en la aventura de la exportación, es importante que obtengan información de fuentes externas, fuentes secundarias. Así, todas las fuentes que aquí se citan serán consideradas secundarias.

Por lo general, cuando se quiere empezar en los mercados exteriores, se deben conocer ciertos organismos que actúan en los propios mercados, en sus flujos y en el marco legislativo, y que fomentan las interacciones entre los participantes.

En el cuadro 2.1 se proponen ocho organismos muy relevantes, de los que daremos un breve detalle para su conocimiento y, sobre todo, para saber qué información nos pueden aportar en relación con nuestro objetivo, que no es otro que conocer y mejorar las relaciones con nuestros potenciales clientes o proveedores.

CUADRO 2.1. Listado de organismos internacionales

Organismo	Rango de trabajo	Creación, sede, miembros	Funciones	Código QR
ONU	Interna-cional	1946, Nueva York, 193	Mantener la paz y la seguridad internacional, centralizar y armonizar los esfuerzos de las naciones para alcanzar sus intereses comunes, y fomentar las relaciones pacíficas entre los Estados.	
UNCTAD	Interna-cional	1964, Ginebra, 192	Acelerar el desarrollo comercial y económico, poniendo especial énfasis en los países en desarrollo.	
UNCITRAL (CNUDMI)	Interna-cional	1966, Viena, 70	Modernizar y armonizar las reglas del comercio internacional.	
ICC	Interna-cional	1919, París, empresas privadas	Fomentar la apertura del comercio y la inversión internacional, así como ayudar a las empresas a enfrentarse a los retos y las oportunidades de la globalización.	
OMC	Interna-cional	1995, Ginebra, 166	Velar por que las corrientes comerciales circulen con la mayor fluidez, previsibilidad y libertad posibles.	
BM	Interna-cional	1944, Washington D.C., 189 (BIRF)	Financia y asesora en materia de políticas y asistencia técnica a los Gobiernos, y también se centra en el fortalecimiento del sector privado de los países en desarrollo.	

[.../...]

CUADRO 2.1. (continuación)

Organismo	Rango de trabajo	Creación, sede, miembros	Funciones	Código QR
FMI	Internacional	1944, Washington D.C., 191	Promover la cooperación monetaria internacional, garantizar la estabilidad financiera, facilitar el comercio internacional, promover un empleo elevado y un crecimiento económico sostenible, y reducir la pobreza en el mundo entero.	
ICEX	Nacional	1982, Madrid	Presta servicios a las empresas, con independencia de la fase del proceso en que estas se encuentren, desde la iniciación hasta la exportación y la inversión en el exterior, y otras formas de cooperación empresarial.	

Existen muchos otros organismos, tanto nacionales como internacionales, que tienen una función secundaria en todo el proceso de aporte de información para el objetivo de las empresas, que no es otro que conseguir introducirse o conocer un mercado exterior.



ACTIVIDAD GRUPAL 2.1

La ONU promueve que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) generen sinergias para conseguir que el mundo esté libre de hambre en 2030. Este objetivo es muy exigente, dado que, para ese año, se prevé que haya más de seiscientos millones de personas en el mundo que sufran de escasez severa de alimentos (hambre). Las tareas que debéis llevar a cabo son las que siguen:

- Buscar en la web de la ONU información acerca de quiénes elaboraron los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y dónde y cuándo tuvo lugar.
- Indicar la relevancia de la Agenda 2030 y de sus objetivos, y compartir con los compañeros alguna medida sencilla que se pueda adoptar para cumplir las metas del objetivo 2 (Hambre cero), teniendo en cuenta que estás estudiando Negociación Internacional y que el propósito de los estudiantes es seguir con el proceso globalizador, esto es, comprar y vender en cualquier parte del mundo.
- ¿Se pueden compaginar los objetivos del alumnado de este módulo con el ODS 2: Hambre cero? Generad un pequeño debate en clase.

2.2. La comunicación en la negociación internacional

Aunque parezca extraño, el proceso más complejo en las relaciones internacionales es la comunicación. Sin ir más lejos ¿cuántos jóvenes estudiantes tienen miedo o reparos en ir de Erasmus

para realizar prácticas o estudios, o simplemente en viajar por su cuenta a otro país? Algunos tienen pánico.

Pues bien, en la empresa ese pánico se llama miedo empresarial. Miedo a lo nuevo, a lo desconocido, a aquello que no se puede controlar. Piensa que las empresas, o al menos los buenos jefes, quieren tener todo controlado, todo bien organizado y bien delegado; pero, cuando sucede algo nuevo en la compañía, como puede ser un proceso de expansión, el jefe, gerente o dueño es el primero en pisar el barro: desea pasar de la incerteza a la certeza.



CASO PRÁCTICO 2.2

La empresa Aceites Sureños, en este proceso de expansión, desea asistir a una feria internacional. Después de hacer indagaciones, ha pensado que se va a dirigir a la oficina de Andalucía Trade para solicitar consejo. Este organismo atiende por correo electrónico y aconseja varias ferias: Fancy Food de Nueva York, Alimentaria de Barcelona, Speciality & Fine Food de Londres, SIAL de París, Gourmet de Madrid y Anuga de Colonia. Decidid en grupo cuál puede ser la más interesante para la empresa Aceites Sureños.

La comunicación es la forma que tenemos los seres humanos de relacionarnos. Sin comunicación, difícilmente podría haber relaciones.

Un ejemplo: si un jefe desea que un empleado se involucre en un proyecto exterior de internacionalización, tendrá que, o bien contratar a alguien para que le asesore y enseñe, o bien simplemente pedir a una persona de su actual plantilla que lo haga, con la formación que tenga.

Se plantea otro: para acceder a estos estudios, se ha tenido que rellenar una matrícula. La matrícula es una herramienta de comunicación que permite acceder a unos estudios que un centro imparte. Los estudiantes se comunican con el centro formativo mediante este documento para informar de que desean cursar los estudios.

Y ahora un último y ejemplo, más sencillo: si esta noche hay una fiesta, vuestro mejor amigo os manda un WhatsApp para que lo sepáis. Si no os avisa, esa fiesta puede arder, pero vosotros estaréis en casa soñando quién sabe qué, quizás que acudís a una fiesta.

En las empresas y en la vida real, la comunicación es la base de la civilización. Se consiguen los objetivos comunicando. Se han creado hasta lenguajes para mejorar la comunicación, tanto orales como escritos. No pueden ser iguales, pues los canales que utilizan son diferentes: uno escrito, mediante símbolos o imágenes, y el otro a través de sonidos que fluyen por el aire. Lógicamente, no existiría la necesidad de comunicarse si no hubiese que transmitir información. Además, en muchas ocasiones se hacen preguntas a las que hay que dar respuesta, por lo que es procedente una interacción. Y ese proceso se realiza gracias a la comunicación.

2.2.1. Elementos y relevancia de la cultura en el proceso de comunicación

Los elementos de la comunicación son los componentes esenciales que intervienen en el proceso. Este proceso, que puede parecer muy complejo, se resume en la figura 2.3. A continuación, se explica cada componente:

- El *mensaje* es lo que se desea transmitir. Sin mensaje no hay comunicación.
- El *código* es lo que usamos para comunicar; en nuestro caso, el idioma español. Cuando se comunica en un idioma extranjero, se necesita realizar un proceso de decodificación, que llevará a cabo la misma persona que recibe el código (si lo conoce) o una tercera llamada intérprete.
- El *canal* es el vehículo que transporta la información. El más habitual es el aire, pero puede ser el teléfono, el papel, la televisión o incluso el espacio visual entre el emisor y el receptor.
- El *contexto* es el marco de dicha comunicación. Aclarémoslo con un ejemplo: si el emisor dice “Tres”, el receptor se preguntará “¿Tres qué?”. Es necesario saber que, cuando el emisor ha dicho “Tres”, previamente se le ha preguntado “¿Cuántos clientes nos visitan?”. El receptor necesita ese contexto para entender el mensaje.

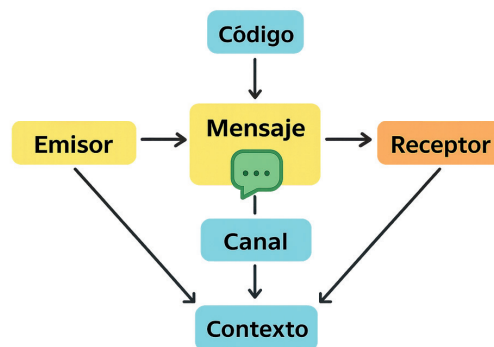


Figura 2.3
Sencillo esquema de la comunicación

RECURSO WEB

En este recurso web, puedes acceder a un vídeo sobre los elementos de la comunicación, para ampliar los conocimientos de este apartado. Escanea el código QR para verlo:



Pero, claro, faltan los actores de la comunicación, que son muy importantes: uno es el que emite el mensaje, el *emisor*, y el otro es aquel al que va dirigido el mensaje, el *receptor*, que puede ser la persona a la que se comunica el mensaje o no (puede ser, por ejemplo, un compañero de trabajo el encargado de transmitir el mensaje a un jefe). Hay dos tipos de receptores: los *activos*, que reciben directamente el mensaje, y los *pasivos*, que lo reciben a través de otro, que se llama *intermediario*. Un elemento importante es el llamado efecto, o la respuesta o consecuencia que tiene dicha comunicación.

Finalmente, hay un elemento que puede impedir que alguno de los componentes se vea obstaculizado. Es el llamado *ruido*, que se produce cuando existe algo en el proceso que impide o dificulta la comprensión. Se presentan unos ejemplos:

- Un cliente desea comunicar algo en su idioma, que se entiende, pero lo que dice no se llega a comprender, pues utiliza terminología específica. Se necesitará un traductor

o, en su defecto, transcribir su discurso y traducirlo para poder entenderlo, perdiendo tiempo para ello. Este problema es el llamado ruido.

- Un cliente llama y la comunicación se corta, pues no tiene mucha cobertura. Esto es también ruido: no poder comunicar de forma estable, ya que el mensaje no llega de manera clara.

El esquema completo de los componentes de la comunicación sería el siguiente: emisor – mensaje – código – canal – contexto – receptor – respuesta (ruido).

Vamos a ilustrarlo con un sencillo ejemplo: un cliente (*emisor*) y un vendedor (*receptor*) hablan (*canal*) en español o francés (*código*) para que el vendedor baje el precio (*mensaje*) cuando ambos están negociando una nueva adquisición (*contexto*). Pero este proceso tiene una consecuencia: que el vendedor va a dar su visto bueno. Esta es la consecuencia, el efecto o la *respuesta*. En este proceso comunicativo no hay ruidos; pero, si se produjese en una zona con mucho tráfico que impidiese la comprensión, tendríamos *ruido* (el tráfico, que dificulta el proceso de comunicación).

Podríamos añadir un elemento que se produce cuando el receptor desea una mejora en el proceso de comunicación de forma expresa. En nuestro ejemplo, el vendedor debería terminar diciendo: “Me han permitido aceptar su oferta, pero a cambio debe mejorar el volumen de compra”. Así se inicia nuevamente un proceso de comunicación, que retroalimenta el intercambio. La *retroalimentación* es el proceso por el que la comunicación continúa.

De forma teórica, podríamos pensar que es un proceso complejo, pero lo interesante es conocerlo de forma práctica. En el proceso hay un aspecto fundamental y que, en muchas ocasiones, se tiene muy en cuenta: la cultura del país. Lo que hemos comentado anteriormente es válido en todos los países, pero hay detalles que tenemos que puntualizar. Así como el código seguramente será diferente del nuestro, en cada territorio se utiliza uno concreto. Podemos poner como ejemplo los acentos, variedades, dialectos y formas de hablar de Andalucía, que en ocasiones imposibilitan la comunicación entre un gallego y un almeriense.

Estos aspectos, inherentes a la cultura, dificultan la comunicación. Pero, claro, son aspectos que podemos corregir o minimizar si sabemos previamente con quién vamos a comunicarnos o negociar.



ACTIVIDAD PROPUESTA 2.2

Cada alumno debe hacer un listado de las principales características culturales de su país, de su comunidad autónoma o de un lugar que conozca bien. Este listado servirá de ayuda para otras tareas posteriores. Añade algunas pinceladas de contexto para facilitar la comprensión de las situaciones culturales que incluyas en la lista.

A) El protocolo cultural en las relaciones internacionales

La diferencia cultural entre nuestro país y el de nuestro interlocutor es, en ocasiones, evidente. Entre las culturas existen divergencias relativas al modo de hacer cosas habituales o tradicionales. Hay un conjunto de herramientas –que podemos llamar *protocolo*– que nos ayudan a ser lo más neutros posible en estas relaciones, es decir, cuando tenemos que compartir momentos con personas de otras culturas y, claro está, conocer algunas formas de actuar que siempre son correctas.

Podemos diferenciar entre los llamados momentos sociales (saludos, puntualidad, tiempo, comunicación no verbal) y los momentos de reunión. Todos ellos son cruciales en cuanto a la comunicación. Intentaremos detallar de forma práctica lo más destacable de cada uno de ellos.

1. Momentos sociales

- *Saludos.* Intentaremos saludar dando la mano, es decir, evitando el saludo español de dos besos. No obstante, se puede esperar a que nuestro interlocutor tome la iniciativa para continuar con su saludo, ya sea saludo con la mano o beso. El saludo con la mano ha de hacerse sin apretar ni mucho ni poco, solo lo justo para mostrar firmeza. El saludo con un beso se hace con un sencillo acercamiento de la mejilla. Hay que evitar el contacto físico, especialmente con los asiáticos.
- *Puntualidad.* En muchas culturas la puntualidad es un signo importante de respeto. Hemos de ser puntuales, sea cual sea la cultura de nuestro interlocutor. Si eres tú quien acoge, no des importancia a un retraso; puede que tu interlocutor haya tenido algún problema que pueda justificar. Que esto no impida que la relación tenga un buen comienzo. Lo contrario comunicaría desgana, dejadez o falta de interés. Quizá en un momento de relajación nuestro interlocutor nos cuente los motivos de su retraso, si este se produce.
- *Tiempo.* En ciertas culturas, el tiempo tiene mucho más valor, por lo que se dedica más tiempo a la comunicación, ya sea en una reunión, una negociación o cualquier encuentro. Debemos adaptarnos al ritmo de nuestro interlocutor, e intentar ser concisos y claros en nuestras apreciaciones. Adaptarse al ritmo del interlocutor es mostrar interés.
- *Conversaciones preliminares.* En ocasiones, tendemos a preguntar por aspectos familiares o deportivos, que podrían resultar algo extraños, dependiendo de la cultura del interlocutor. El tiempo es siempre un buen tema de conversación, así como preguntar si se desea tomar una bebida antes de la reunión. Posteriormente, podemos introducir nuestra situación en la empresa para que nos conozcan y, a partir de ahí, hablar de gustos (viajes, cine, música) que resulten entretenidos y neutros.
- *Comidas.* Para tratar este punto podríamos acudir a un manual específico, pero recordad que es mejor siempre comer poco, de la forma en la que lo haga nuestro interlocutor y en los horarios y las formas en las que nos lo soliciten. Con frecuencia, nos ofrecerán viandas que desconocemos. Si es así, asiente y haz lo mismo que tu interlocutor. Se comunica mucho comiendo, y muchas veces para mal. Por eso es mejor ser precavido.
- *Forma de vestir.* Tanto para las situaciones sociales habituales como para las reuniones es conveniente ir bien vestido, o de forma neutra. Un vestido siempre es una buena entrada comunicativa. Para algún acto más informal (una visita cultural o una cena fuera del trabajo), puede servir un vaquero y una camisa o camiseta. Siempre llevaremos zapatos cerrados.

Cuando seamos nosotros quienes recibamos a nuestro interlocutor, hay que intentar ser comprensivos con los posibles retrasos, no proponer comidas, desayunos o cenas que puedan ser controvertidas, hacerlas en horarios habituales y saludar de forma cortés y con la mano. Estas son formas de comunicar respeto y acercamiento a la otra parte. Todos estos aspectos o detalles comunican al interlocutor mucho más de lo que puedas pensar.