RAMO: TÉCNICAS BANCARIAS

IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD I

FINANCIAMIENTO AL COMERCIO EXTERIOR

CLASE 01

1. FINANCIAMIENTO AL COMERCIO EXTERIOR

El financiamiento al comercio exterior, se refiere a la forma de adquirir recursos financieros para realizar operaciones de intercambio internacional, tal es el caso de necesitar divisas para pagar una operación de importación, o recibir divisas para financiar una exportación y llegar así al país de destino.

De acuerdo al origen que tenga el financiamiento al comercio exterior, se pueden clasificar en dos grupos: el financiamiento interno y el financiamiento externo, es decir, aquellos que se contraen en Chile y fuera del país. A continuación, se explicarán detalladamente cada uno de los tipos de financiamiento a los que pueden acudir, tanto importadores como exportadores, partiendo por cada uno de los tipos de financiamiento interno.

2. FINANCIAMIENTO INTERNO

Este tipo de financiamiento corresponde a créditos otorgados por empresas bancarias con residencia en Chile y organismos dependientes del Estado, a exportadores e importadores chilenos, con el fin de financiar operaciones de comercio exterior. El concepto de financiamiento también se asocia al concepto de financiación, es decir, que no necesariamente el financiamiento implica préstamo al exportador, sino también que pueden estar relacionados a adelantos de dinero con cargo al contrato de compra venta.

Existen variados tipos de financiamiento interno; a continuación, se estudiarán algunos de ellos.

2.1 Préstamos al Comercio Exterior

Las instituciones bancarias del país brindan servicios específicos para el área de comercio exterior, a fin de que tanto importadores como exportadores puedan financiar sus operaciones.

- *Financiamiento a Exportaciones*

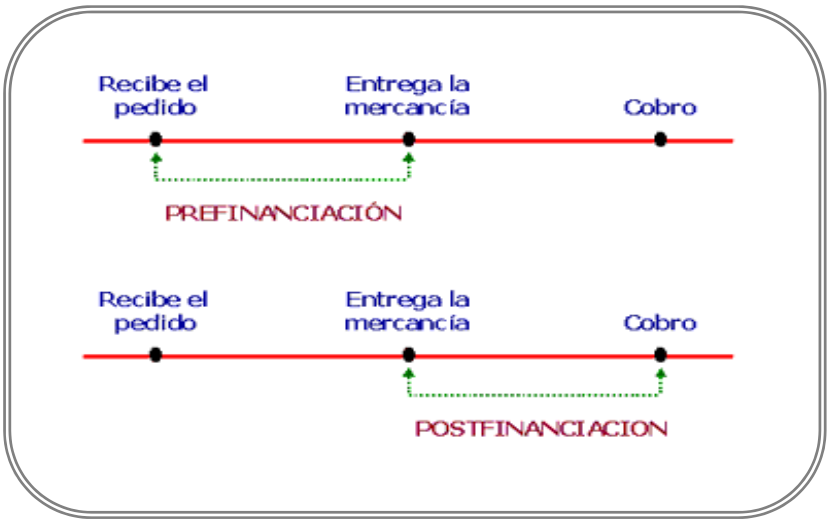
En *exportación*, uno de los tipos de financiamiento a los que puede optar el exportador son los denominados “préstamos a exportadores” (PAE); éstos son créditos, en moneda nacional o extranjera, otorgados por empresas bancarias establecidas en Chile, los que tienen por finalidad financiar las operaciones de exportación en todas sus fases, distinguiéndose básicamente dos de ellas: la pre-financiación y la post-financiación.

a) *Fase de Pre-financiación:* se origina desde que se recibe el pedido hasta que se entrega la mercancía; incluye principalmente el período de fabricación.

b) *Fase de Post-financiación:* se origina desde que se entrega la mercancía hasta que se cobra; ya que normalmente estas operaciones no se cobran al contado, sino que por razones comerciales se suele conceder al importador cierto aplazamiento en el pago.

Cada una de estas fases es susceptible de financiamiento; el exportador puede estar interesado en financiar la primera parte, la segunda o ambas. No obstante, el financiamiento de la primera fase suele solicitarse cuando la fabricación del pedido obligue al exportador a realizar fuertes desembolsos y tenga una duración considerable.

Figura Nº1: Esquema de Financiamiento a las Exportaciones

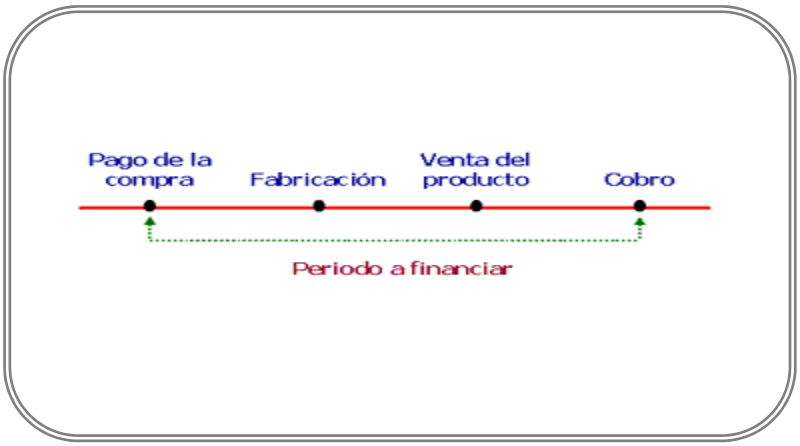


- *Financiamiento a Importaciones*

El *importador* puede solicitar a su banco, financiamiento en moneda extranjera, para poder financiar las compras realizadas, cuando:

a) *Tiene que pagar al contado y no dispone de los fondos:* en este caso, el importador tiene que pagar la compra en el momento de recepción del pedido, pero éste antes de poder venderla nuevamente, tendrá que elaborarla y en caso de tratarse de un producto final, podrá tardarse algún tiempo en su venta y posterior cobro. Este período (el transcurrido entre el momento de pagar su compra y el momento que va a cobrar su posterior venta) es el que tratará de financiar.

Figura Nº2: Esquema de Financiamiento a las Importaciones



b) *Descuento por pago contado:* en este caso, el exportador puede conceder al importador un aplazamiento en el pago, pero alternativamente, puede ofrecer un descuento si paga al contado (descuento por pronto pago). Si este descuento es superior al costo de la financiación que tendría que solicitar el importador para poder pagar al contado, a éste le interesará pagar al contado.

Realice ejercicios Nº 1 al 3

2.2 Líneas de Financiamiento CORFO

Las líneas de financiamiento CORFO, son créditos que permiten a empresas chilenas financiar los requerimientos de recursos, a fin de que puedan realizar sus operaciones de exportación. Este crédito también financia a importadores de estos insumos[1] en el extranjero, a través de créditos de mediano y largo plazo, los que son concedidos por bancos comerciales con fondos pertenecientes a la Corporación de Fomento Fabril.

CORFO, también entrega este crédito a instituciones financieras multilaterales y a bancos ubicados en países a los que llegan las exportaciones chilenas, quienes entregan directamente el financiamiento a los importadores.

Entre las instituciones que figuran se encuentra: la Corporación Financiera de Desarrollo y el Banco de Crédito del Perú; la Corporación Financiera Nacional del Ecuador; el Banco Centroamericano de Integración Económica, para compradores de países de la región de Centroamérica, tales como: Honduras, Guatemala, El Salvador y Nicaragua; el Banco

[1] Estos insumos corresponden a materias primas, partes, piezas y artículos a media elaboración

Exterior de Ahorro y Fintur Casa Financiera del Turismo de Cuba; y el Banco Nacional de Crédito de Costa Rica.

En Chile, los bancos que poseen convenio con CORFO para trabajar con este tipo de créditos, son: Banco BBVA, Banco de Chile, Banco del Desarrollo, Banco Internacional, Banco Security, Scotiabank y HNS Banco.

A continuación, se conocerán las Líneas de financiamiento otorgadas por CORFO:

a) Financiamiento al Comprador Extranjero de Bienes Durables y Servicios de Ingeniería Chilenos (Línea de Crédito B.21)

El objetivo que persigue este tipo de crédito, es potenciar las exportaciones por medio del financiamiento de créditos a largo plazo a compradores extranjeros, para la adquisición de bienes nuevos de capital y de consumo durables; además de servicios de ingeniería y consultoría nacionales que sean reconocidos como exportaciones por el Servicio Nacional de Aduanas.

Las empresas que pueden acceder a este crédito son aquellas empresas proveedoras de bienes durables y servicios de ingeniería nacionales, sin restricción de tamaño.

Las condiciones financieras para este tipo de crédito, son:

- Líneas de financiamiento con tabla de interés de vigencia trimestral.
- Los créditos son otorgados por los bancos a los compradores extranjeros a través de un banco en el país de destino.
- Créditos en dólares a tasa de interés fija o variable.
- Plazo de pago de 1 a 10 años; período de gracia hasta 30 meses.
- Anticipos de hasta un 70% del crédito, en casos calificados de bienes de plazos largos de fabricación.

Los tipos de bienes y servicios financiables son:

- Los bienes de capital o bienes durables, con al menos un 25% de integración nacional.
- Servicios de ingeniería y consultoría reconocidos como exportación por Aduana.

Estas operaciones no tienen un monto máximo, es decir, no contemplan restricciones. Sin embargo, los montos superiores a US$ 3.000.000 requerirán de una consulta previa a CORFO.

El financiamiento de esta línea puede contemplar hasta el 100% de la operación. Además, permite financiar gastos, tales como: flete interno, seguro interno, gastos de movilización dentro del país del comprador (país de destino de las exportaciones), es decir, en el país de destino, por un equivalente del 20% de los bienes exportados.

El plazo que tiene el banco para girar los fondos desde CORFO es de 365 días, desde la fecha de emisión de la carta que aprueba los fondos.

b) Financiamiento de Insumos de Producción en Chile y Comercialización en el Extranjero (Línea de Crédito B.22)

El objetivo de este tipo de financiamiento, es financiar créditos para compras de capital de trabajo utilizados en la exportación, es decir, la adquisición de insumos de producción (materias primas, materiales, partes, piezas, repuestos y servicios) requeridos para la fabricación de bienes y servicios exportables, *correspondientes a rubros no tradicionales*[2]; además de aquellas inversiones en capital de trabajo, como gastos de venta, generales y administrativos, que se requieran para instalar en el extranjero una representación, red de comercialización u oficina de distribución destinada a comercializar productos y servicios que tengan el carácter de exportaciones no tradicionales.

Las empresas que pueden optar a este beneficio son las productoras o comercializadoras de bienes o servicios exportables, correspondientes a rubros no tradicionales, con ventas anuales inferiores a US$ 30.000.000 de las ventas netas totales.

Las condiciones financieras para este tipo de crédito son:

- Los créditos son otorgados por los bancos con el refinanciamiento de CORFO. Los bancos califican las solicitudes y establecen las exigencias de garantías de acuerdo a sus normas políticas.
- Línea de refinanciamiento, con tabla de interés de vigencia trimestral. Se entiende por “refinanciamiento”, el solicitar un nuevo préstamo para pagar financiamientos anteriores.
- Créditos en dólares o UF a tasa de interés fija o variable.
- El plazo total es de 2 a 8 años, con períodos de gracia hasta de 18 meses.

[2] *Rubros no tradicionales:* dentro de las exportaciones nacionales existen dos grandes grupos, las “tradicionales” y las “no tradicionales”. Corresponden a este último rubro, aquellos envíos al exterior que el Servicio Nacional de Aduanas establezca como tales, en base a los montos netos exportador en un año calendario. Dicho monto no debe superar los US$ 18.000.000.

Este financiamiento tiene un tope máximo de crédito de US$ 3.000.000, y en el caso de los créditos para insumos, deberá acreditarse que son para la producción de bienes exportables.

Cuadro Nº1: Cuadro Comparativo de Créditos B.21 y B.22

LÍNEA DE CRÉDITO B.21	*LÍNEA DE CRÉDITO B.22*
Crédito para empresas proveedoras de bienes durables y servicios de ingeniería nacionales, sin restricción de tamaño.	Empresas productoras o comercializadoras de bienes o servicios exportables, correspondientes a rubros no tradicionales, con ventas anuales no superiores a US$ 30.000.000.
Líneas de financiamiento con tabla de interés de vigencia trimestral	Línea de refinanciamiento, con tabla de interés de vigencia trimestral
Los créditos son otorgados por los bancos a los compradores extranjeros a través de un banco en el país de destino.	Los créditos son otorgados por los bancos con el refinanciamiento de CORFO.
Créditos en dólares, a tasa de interés fija o variable	Créditos en dólares o UF, a tasa de interés fija o variable.
Plazo de pago de 1 a 10 años; período de gracia hasta 30 meses.	Plazo total de 2 a 8 años; período de gracia hasta 18 meses.
Estas operaciones no tienen restricciones.	Estas operaciones tienen un monto máximo de US$ 3.000.000.

Realice ejercicios Nº 4 al 9

CLASE 02

2.3 Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios (FOGAPE)

El Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios, fue creado para garantizar los préstamos que las instituciones financieras, públicas o privadas, y el Servicio de Cooperación Técnica otorguen a los pequeños empresarios, de acuerdo a las condiciones y forma señaladas en el D.L. Nº3.472[3] y sus modificaciones (Leyes Nºs. 18.280, 18.437, 19.498 y 19.677[4]), y en el Reglamento de Administración del Fondo establecido por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF).

[3] El Decreto Ley Nº 3.472 corresponde a la normativa que creó el Fondo de Garantía.
[4] La Ley 19.677, publicada el 20.05.2000, derogó la ley 18.645, poniendo término al Fondo de Garantía para Exportadores No Tradicionales, y traspasó el patrimonio de dicho Fondo, de pleno derecho y sin solución de continuidad al Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios, creado por esta norma.

Según lo dispuesto en la legislación, la institución encargada de su administración es el Banco Estado, quien representa a dicho Fondo legalmente; y el ente responsable de su fiscalización es la superintendencia.

El Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios, se encuentra constituido por:

- Aportes fiscales ascendientes a 500.000 UF.
- Comisiones percibidas por el Fondo por causa de las garantías otorgadas, las que son establecidas por la SBIF.
- El resultado de las inversiones que lleve a cabo el Fondo.
- Excedentes arrojados por el Fondo en relación a la suma aportada por el Fisco.

El total de recursos y excedentes que posea el Fondo deberán ser invertidos en instrumentos financieros o depósitos a plazo, por el administrador de dicho Fondo, los que tendrán que ser de fácil liquidez, a fin de tener solvencia financiera (capacidad de pago). La forma en que serán invertidos los recursos lo determina el Banco Central de Chile, pudiendo ser:

- Instrumentos emitidos o garantizados por el Estado, algunos son: títulos emitidos por la Tesorería General de la República y letras de crédito transmitidos por Servicios Regionales y Metropolitanos de Vivienda y Urbanización.
- Títulos emitidos por el Banco Central de Chile.
- Depósitos a plazo que representan captaciones de instituciones bancarias y sociedades financieras.
- Instrumentos financieros emitidos por la Corporación de Fomento (CORFO) y la Empresa Nacional de la Minería (ENAMI).
- Títulos garantizados por empresas bancarias y sociedades financieras.
- Letras de crédito emitidas por empresas bancarias y sociedades financieras.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, las tres últimas formas de inversión, deben tener una clasificación de riesgo específica, la cual debe ser del tipo “A”, según la clasificación publicada por la Comisión Clasificadora de Riesgo.

Cabe destacar que el administrador del fondo no podrá endeudar al Fondo a ningún título, es decir, no puede solicitar financiamiento a otras entidades para su operación.

- *Funcionamiento del Fondo*

El Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios opera de la siguiente forma:

- La normativa legal establece que el administrador (Banco Estado), debe licitar cupos de derechos de garantía entre las instituciones elegibles, las cuales podrán adjudicarse dichos derechos de acuerdo a las ofertas presentadas, a fin de que puedan atender las solicitudes de sus clientes.

- Las instituciones que pueden participar en las licitaciones de derechos de garantía del Fondo son CORFO, INDAP, ENAMI, SERCOTEC e instituciones financieras fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras; pudiendo presentar sólo una oferta por licitación.

- Las instituciones seleccionadas en la licitación y que se hubiesen adjudicado la garantía del Fondo, deberán informarle a éste sobre los créditos que han otorgado y garantizado con estos recursos.

- La institución que se adjudique derechos de garantías, podrá utilizarlos en un plazo máximo de seis meses, desde que son otorgados los créditos destinados a pequeños empresarios, elegibles según normativa. Si éstos no son utilizados, se entenderá que son liberados.

- Se encuentra liberada la garantía al momento de la cancelación del crédito. Si éste ha sido pagado antes de los seis meses, desde la fecha de adjudicación de la garantía, la entidad financiera podrá utilizar nuevamente la garantía para gestionar otro crédito, siempre y cuando el beneficiario cumpla con los requisitos exigidos por la normativa.

- El Banco que administra el Fondo podrá realizar nuevas licitaciones por concepto de liberaciones y excedentes que genere la operación del Fondo.

- Los pequeños empresarios que deseen solicitar un crédito con la garantía FOGAPE, deberán dirigirse a cualquiera de las instituciones financieras nombradas anteriormente, o bien, a la administradora del fondo (Banco Estado), quien puede otorgar directamente garantías a los beneficiarios.

- Las personas para solicitar y tener acceso a un crédito con la garantía FOGAPE, deberán presentar una declaración jurada, a la institución financiera, en donde dejan constancia de no poseer créditos, efectivos o contingentes, con la garantía del Fondo vigentes. Sin embargo, en caso de tener créditos vigentes con la garantía FOGAPE, deberán indicar el monto de los créditos y las instituciones financieras en donde los cursaron (instituciones acreedoras).

- *Instituciones Financieras para Acceder a un Crédito FOGAPE*

Como se dijo anteriormente, las personas, para optar a la garantía del Fondo, deben dirigirse directamente a las instituciones financieras que se hayan adjudicado derechos de garantía del Fondo.

Las instituciones que presentan derechos de garantía vigentes, de acuerdo a la licitación del 31 de marzo de 2005 son catorce. A continuación, se mencionarán aquellas que pueden brindar créditos efectivos o contingentes con la garantía FOGAPE.

Bancos e Instituciones Adjudicatarias	Créditos Efectivos	Créditos Contingentes
Banco Estado	X	X
Banco Santander Santiago	X	X
Banco de Chile	X	X
Banco del Desarrollo	X	X
Banco de Crédito e Inversiones	X	X
Banco Falabella	X	-
Banchile Factoring S.A	-	X
Banco Conosur	X	-
BCI Factoring S.A.	-	X
Banco Scotiabank	X	X
Banco BICE	X	X
Banco de la Nación Argentina	X	-
Bank Boston	X	X
HNS Banco	X	X

Recuerde:

Las solicitudes de crédito, deben presentarse directamente en las instituciones financieras adjudicatarias (bancos e instituciones financieras que aprueban los créditos), quienes serán las encargadas de evaluar el cumplimiento de los requisitos, tanto los del FOGAPE como los propios.

Las personas que obtienen créditos con la garantía FOGAPE, deben demostrar la utilización de los recursos; por lo que deberán cooperar y facilitar los antecedentes que soliciten las instituciones financieras para estos efectos.

El crédito será administrado por la institución otorgante del crédito.

2.3.1 Beneficiarios del Fondo y Líneas de Financiamiento

Las personas que pueden acceder a la garantía del Fondo son todas aquellas personas naturales y jurídicas que sean pequeños empresarios y las entidades integradas por éstos.

A continuación, se mencionan en detalle quienes pueden optar a dicha garantía:

a) *Pequeños empresarios agrícolas y no agrícolas:* beneficia a empresarios no agrícolas que tengan proyectos de inversión o necesidades de capital de operación financiera, cuyas ventas netas anuales no excedan de UF 25.000, y a pequeños productores agrícolas, con ventas netas anuales menores de UF 14.000.

Las líneas de financiamiento que abarca la garantía para este tipo de beneficiario son las siguientes:

- *Proyectos de inversión*: para la adquisición de maquinaria, equipos, locales, mobiliario, construcción de plantas, etc.

- *Constitución y/o aportes a sociedades productivas:* corresponden a aportes de capital o a la creación de pequeñas empresas, los que deben estar relacionados con el rubro del solicitante.

- *Capital de trabajo:* para la adquisición de materias primas, pagos de remuneraciones, adquisición de mercadería, entre otros, excepto refinanciamiento de deudas financieras.

b) *Exportadores:* que requieran capital de trabajo y cuyo monto exportado haya sido en 2 años calendarios anteriores, en promedio, de un valor FOB igual o inferior a US$ 16.700.000, reajustado anualmente en el porcentaje de variación, que en el año precedente haya experimentado el índice de precios promedio relevante para el comercio exterior de Chile, según lo certifique el Banco Central de Chile.

La garantía del Fondo otorgada a este tipo de beneficiario sólo financia capital de trabajo, como por ejemplo, compra de materias primas, mercaderías, materiales, pago a proveedores, pago de remuneraciones e imposiciones, gastos de cultivos, de capacitación y asesoría, etc. Sin embargo, las personas no podrán refinanciar sus deudas financieras con cargo a la garantía del Fondo.

c) *Organizaciones de Pequeños Empresarios Elegibles:* constituido por personas jurídicas e instituciones sin fines de lucro, sociedades de personas y organizaciones a que se

refiere el artículo 2º de la Ley 18.450[5]; en este caso, no se requiere un monto mínimo de ventas.

Los proyectos que financia la garantía del Fondo para este tipo de beneficiario son: proyectos de riego, drenaje, infraestructura productiva o equipamiento.

En resumen, los requisitos de venta máximas que deben cumplir las personas para poder ser beneficiario del Fondo y optar a la garantía otorgada por éste son:

Tipo de Beneficiario	Nivel de Ventas
Pequeños empresarios agrícolas	Ventas netas iguales o inferiores a U.F. 14.000.
Pequeños empresarios no agrícolas	Ventas netas iguales o inferiores a U.F. 25.000.
Exportadores	Exportaciones promedio en valor FOB que no excedan los US$ 16.700.000.
Organización de pequeños empresarios elegibles	No tiene requisito máximo de ventas.

- *Requisitos Necesarios para Optar a la Garantía FOGAPE*

Los requisitos específicos que deben cumplir las personas para postular a la garantía del FOGAPE son:

- Estar clasificado como postulante A, B o C_1 (esta clasificación define distintos niveles de riesgo, la cual dependerá del tipo de beneficiario), según las normas de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras y presentar solvencia económica y financiera, a fin de poder cumplir con las obligaciones contraídas y con la viabilidad del negocio para los cuales se requiere el financiamiento.
- Calificar como pequeño empresario, exportador u organización de pequeños empresarios elegibles, según el nivel de ventas netas anuales o exportaciones.
- Los créditos no pueden superar los montos y plazos máximos definidos por tipo de beneficiario.

[5] El artículo 2º de la Ley 18.450, se refiere a todas las personas naturales o jurídicas propietarias, usufructuarias, poseedoras inscritas o meras tenedoras en proceso de regularización de títulos de predios agrícolas. Asimismo, las organizaciones de usuarios previstas en el Código de Aguas, incluidas las comunidades no organizadas que hayan iniciado su proceso de constitución, reduciendo a escritura pública el acta en que se designe representante común, por las obras e inversiones que ejecuten en los sistemas de riego o de drenaje sometidos a su jurisdicción. Las comunidades no organizadas beneficiarias de una obra común bonificada, deberán constituirse como organizaciones de usuarios conforme a la ley.

Se exceptúan de lo dispuesto en el inciso anterior, las entidades en que el Estado tenga aportes o participación, salvo el caso de que formen parte de una organización de usuarios o de una comunidad no organizada.

- Los informes comerciales que presente el postulante deben ser favorables, ya que esto permite identificar quienes tienen capacidad de pago.

- Quedan excluidos del beneficio aquellas personas que presenten deudas impagas, vencidas o castigadas en el sistema financiero, además de aquellas que tengan protestos sin aclarar, deudas previsionales, laborales o tributarias sin cancelar.

CLASE 03

2.3.2 Condiciones de los Créditos Afectos a la Garantía del Fondo

Existen dos tipos de créditos incorporados a la garantía del fondo, ellos son: los créditos tradicionales o efectivos, y los créditos contingentes. A continuación, se explicarán cada uno de éstos.

- *Créditos tradicionales o efectivos (A):* es un tipo de financiamiento que se orienta a las necesidades de la empresa, los que representan un desembolso de recursos al momento de ser otorgado, es decir, al momento que el beneficiario (pequeño empresario, exportador u organizaciones elegibles, según sea el caso) solicita el crédito y éste es aprobado, recibirá el monto total autorizado.

Por Ejemplo

Cuando los pequeños empresarios solicitan créditos para comprar equipos, maquinarias o infraestructura, a 24 meses (cuotas mensuales), reciben en el momento de ser otorgado el crédito el monto solicitado, previa fijación del plazo de crédito e intereses involucrados.

El plazo máximo para este tipo de financiamiento puede llegar a 10 años, en el caso de pequeños empresarios y organizaciones elegibles, y un año renovable, en el caso de los exportadores.

Los créditos efectivos se clasifican en tres tipos de créditos, los que se enumerarán a continuación; cada uno de los cuáles presenta condiciones específicas, de acuerdo al tipo de beneficiario.

CRÉDITOS TRADICIONALES O EFECTIVOS
• Créditos Efectivos A1 *Tipo de beneficiario:* pequeños empresarios agrícolas y no agrícolas *Monto máximo de créditos afectos al FOGAPE:* UF 5.000. *Tasa máxima de cobertura de la garantía:* a. Para créditos de hasta UF 3.000: - La garantía financia hasta el 80% para créditos con plazo mayor a 36 meses y/o empresas con menos de 1 año de funcionamiento - La garantía financia hasta el 70% para créditos con plazo menor o igual a 36 meses y siempre que la empresa tenga mas de 1 año de funcionamiento b. Para créditos entre UF 3.000 y UF 5.000: - La garantía financia hasta el 50%, independiente del plazo y/o antigüedad de la empresa. *Plazo máximo de créditos:* 10 años.
• Créditos Efectivos A2 *Tipo de beneficiario:* exportadores. *Monto máximo de créditos afectos al FOGAPE:* UF 4.810. *Tasa máxima de cobertura de la garantía:* la garantía financia hasta el 80% del crédito. *Plazo máximo de créditos:* 1 año, renovable en igual plazo.
• Créditos Efectivos A3 *Tipo de Beneficiario:* organizaciones de pequeños empresarios elegibles (artículo 2º de la Ley 18.450). *Monto máximo de créditos afectos al FOGAPE:* UF 24.000. *Tasa máxima de cobertura de la garantía:* 80% del crédito. *Plazo máximo de créditos:* 10 años.

• *Créditos Contingentes (B):* es una modalidad de financiamiento que implica una disponibilidad de recursos ante una determinada eventualidad, la cual se encuentra definida por las partes; por lo tanto, este crédito no origina un desembolso de recursos al momento de ser aprobado, pero puede constituirse en un crédito efectivo.

Por Ejemplo

Este tipo de financiamiento se utiliza para garantizar el pago de líneas de crédito, contratos de factoring, boletas de garantía y cartas de crédito, en caso de que en algún momento el beneficiario no tenga la capacidad para responder en el momento.

El plazo máximo de crédito se determina en cada licitación, siendo en la actualidad un máximo de dos años.

Los créditos contingentes al igual que los créditos efectivos, se dividen en tres tipos, los que se enumerarán a continuación.

CRÉDITOS CONTINGENTES
• Créditos Contingentes B1 *Tipo de beneficiario:* pequeños empresarios agrícolas y no agrícolas *Monto máximo de créditos afectos al FOGAPE:* UF 5.000. *Tasa máxima de cobertura de la garantía:* a. Para créditos de hasta UF 3.000: - La garantía financia hasta el 80% del crédito. b. Para créditos entre UF 3.000 y UF 5.000: - La garantía financia hasta el 50% del crédito. *Plazo máximo de créditos:* 2 años.
• Créditos Contingentes B2 *Tipo de beneficiario:* exportadores. *Monto máximo de créditos afectos al FOGAPE:* UF 4.810. *Tasa máxima de cobertura de la garantía:* la garantía financia hasta el 80% del crédito. *Plazo máximo de créditos:* 1 año, renovable en igual plazo, por una sola vez.
• Créditos Contingentes B3 *Tipo de Beneficiario:* organizaciones de pequeños empresarios elegibles (artículo 2º de la Ley 18.450). *Monto máximo de créditos afectos al FOGAPE:* UF 24.000.

Se debe tener presente que la garantía del Fondo no cubrirá los intereses generados por el crédito.

2.3.3 Costos Atribuibles al Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios

Los costos asociados a la operación del Fondo y en los que incurre el beneficiario se detallan a continuación:

- *Costos para el Beneficiario*

El costo en que incurre el beneficiario por el uso de la garantía FOGAPE, es una comisión que tiene un tope máximo de 2% anual del capital garantizado. Actualmente (junio de 2005), esta comisión está fijada en un 1%, la cual es cobrada por las mismas entidades financieras que otorgan la garantía, según el tipo de crédito:

En el caso de los *créditos efectivos*, la comisión se cobra con la misma frecuencia que los intereses del crédito, es decir, a saldo vencido[6].

En cambio, en el caso de los *créditos contingentes*, la comisión se puede cancelar en forma anticipada, en donde se debe considerar el período total de la operación, al momento de formalizarse esta última, o bien, de acuerdo a lo que hubiese establecido el Administrador del Fondo (Banco Estado) para el pago de ella.

- *Costos de Administración y Operación del Fondo*

El administrador del Fondo –el Banco Estado– recibirá una comisión por su función de administración, ascendiente a 0,15% sobre cada una de las garantías que se formalicen y se registren al término del ejercicio anual.

Además, tendrá derecho a una comisión del 10% sobre el resultado del ejercicio del Fondo, antes de aplicar la comisión de administración (0,15%), y siempre que el resultado del ejercicio sea positivo.

Realice ejercicios Nº 10 al 15

[6] El saldo vencido corresponde al saldo del crédito en su fecha de pago definitivo.

CLASE 04

2.4 Cobertura a Préstamos Bancarios a Exportadores (COBEX)

Los préstamos bancarios a empresas exportadoras es una práctica usual en el comercio exterior chileno, este tipo de operaciones tiene por función facilitar el financiamiento interno a los exportadores de pre y post – embarque.

La cobertura de los préstamos bancarios a exportadores, consiste en que CORFO entrega una cobertura por el riesgo de no pago, por aquellos préstamos que los bancos comerciales otorguen a las empresas exportadoras, medianas y pequeñas. En otras palabras, es una protección por el riesgo de no pago, otorgada por CORFO a aquellos bancos que conceden préstamos a exportadores (PAE), es decir, si una empresa se endeuda para financiar la exportación, la Corporación de Fomento cubre el riesgo de falta de pago del crédito solicitado. Existen diversas razones por las cuales un exportador puede dejar de pagar sus créditos, algunas de ellas son, por ejemplo, que el cliente del exportador no canceló la exportación por disconformidad con el producto enviado, el exportador no cumplió con los plazos establecidos, no tenía seguro de crédito, etc.

De esta forma, esta cobertura cubre la falta de pago del exportador, cualquiera sea la causa; esto se debe a que CORFO otorga la garantía directamente al banco crediticio del exportador, no a éste. Por lo tanto, si el exportador no cancela al banco el préstamo que ha solicitado, el banco hará efectiva la garantía. En caso de que el exportador no cancele el préstamo en el plazo establecido, el banco prorrogará la fecha de vencimiento del pago, por lo que cobrará intereses por mora.

2.4.1 Condiciones para Acogerse a COBEX

Pueden acogerse a la cobertura de CORFO, los préstamos a exportadores (PAE) a que se refiere el N°11 del Artículo 24 del D.L. N° 3.475 de 1980, que otorguen los bancos hasta el 31 de diciembre de 2006.

El saldo deudor de los préstamos a exportadores a un mismo exportador que se acoja a la cobertura, no puede exceder al equivalente del monto promedio mensual de las exportaciones de la empresa respectiva. El promedio se calcula tomando al menos 3 meses, sean éstos consecutivos o no, del ejercicio anterior o de los últimos 12 meses. O en su defecto, la proyección de exportaciones promedio de un mes para los próximos 12 meses. El monto máximo de saldo deudor por exportador, que se acoja a la cobertura, corresponde a US$ 2.000.000 en todo el sistema financiero.

Las empresas exportadoras que pueden acceder a este tipo de cobertura son aquellas empresas privadas, ya sean personas jurídicas o naturales con giro, que tengan ventas netas

anuales de US$10 millones, medidas indistintamente según ventas de los últimos 12 meses o del ejercicio anual anterior.

Además, pueden acceder a este beneficio todas aquellas empresas que posean el nivel de ventas mencionado en el párrafo anterior y que cuenten con pedidos de exportación con modalidad "A Firme"[7] de compradores extranjeros.

Para que los exportadores puedan tener acceso a la cobertura del préstamo, los bancos[8] (del cliente exportador) deberán solicitar dicha cobertura directamente a CORFO, quien estará encargado de aprobarla, en forma de línea de crédito, pudiendo ser renovable, y mantendrá el control sobre el tope máximo a que puede acceder cada exportador.

Los préstamos que solicite el exportador al banco, podrán ser cargados a la línea aprobada por CORFO, siempre que esté dentro de los plazos de vigencia de la línea. El banco tendrá la obligación de informar a CORFO este hecho, a fin de formalizar la cobertura.

Realice ejercicios Nº 16 y 17

2.5 Seguro de Crédito de Exportación más Caución CORFO para Exportadores

Este seguro es una garantía brindada por CORFO, equivalente al 85% del valor de las mercancías exportadas, otorgada a exportadores privados, en caso que sus compradores con domicilio en el extranjero, no cumplan con el pago, aduciendo controversias.

Se entiende por controversia, las diferencias que se produzcan entre el exportador y su comprador con domicilio en el extranjero, cuando este último se niega a pagar el total o parte de una factura, alegando problemas de incumplimiento del contrato imputables al exportador y que éste niega que existan. Las causales pueden ser de tres tipos:

1. Disputa respecto de la cantidad.
2. Disputa respecto la calidad.
3. Disputas sobre la oportunidad de entrega de la mercancía.

Este seguro se encuentra asociado a una póliza de seguro de crédito a las exportaciones, que cubra los *riesgos comerciales, políticos y de transferencia*. Sin embargo, la cobertura de riesgo político no será necesaria para los países que determine el comité.

[7] Pedidos a firme, son aquellos envíos de mercancías al exterior en que el precio de venta de los productos no sufre variaciones, es decir, se mantienen sin modificación, luego que el exportador ha pactado con el comprador un precio por la mercadería que será adquirida por este último en el extranjero.
[8] Los bancos que tienen acceso a la cobertura de CORFO son: Banco de Chile, Banco del Desarrollo, Banco Santander-Santiago, Banco Security y Banco Boston.

Se entenderá por riesgo comercial, el riesgo de no pago oportuno por alguna causa imputable al deudor, y por riesgo político y de transferencia, el no pago por razones de autoridad o fuerza mayor no imputables al deudor.

La diferencia entre riesgo comercial y de controversia, es que la controversia se refiere a discrepancias entre exportador e importador sobre la calidad, cantidad y oportunidad del envío, en cambio el riesgo comercial, presupone que no hay ninguna controversia de ese tipo y aún así el importador extranjero presenta problemas de pago.

Este seguro es para empresas con exportaciones anuales inferiores a US$ 20.000, según certificado de exportación otorgado por el Banco Central de Chile.

Las condiciones financieras de este seguro de crédito son:

- Para exportaciones desde Chile bajo la modalidad FOB.
- Sujeto a globalidad, es decir, todas las operaciones de exportación a todos los compradores con domicilio en el extranjero aprobados por la compañía de seguros, deberán ser aseguradas y caucionadas. Es decir, se asegura que cauciona el total de las exportaciones del cliente, excepto las exportaciones a compradores que la compañía de seguros no haya estado dispuesta a asegurar.
- Sujeto a comisión CORFO, la cual asciende aproximadamente al 0.20%, pagadera anticipadamente sólo por el monto de la caución.
- El pago de las cauciones es de 180 días después de la ocurrencia del impago, en caso que la controversia no esté solucionada.
- El plazo máximo del seguro de crédito es de 180 días.

En este caso, el monto máximo de las operaciones corresponde a la ejecución de la garantía, la que no puede exceder el 85% de las pérdidas netas definitivas que el exportador tenga en sus operaciones de exportación, originadas en la controversia que motiva la caución.

Realice ejercicio Nº 18

2.6 Subsidio al Seguro de Crédito de Exportación para Pymes

El instrumento de seguro de crédito para la exportación, es una herramienta que cada vez tiene más adeptos de empresas exportadoras; esto se debe a que la mayoría de los miembros del sector comercial de los rubros de seguros y de financiamiento privado, exigen condiciones casi privativas para las Pyme chilenas.

Es así como CORFO creó este subsidio, destinado a apoyar a las pequeñas y medianas empresas, dando acceso a los sistemas de seguro de créditos de exportación.

2.6.1 Operatividad del Seguro de Crédito

El seguro de crédito opera estudiando al cliente del exportador, calificándolo como sujeto de crédito y si es posible, la compañía aseguradora otorga el instrumento.

Para el caso PYME, CORFO financia una parte del costo del estudio de los compradores extranjeros de cada empresa exportadora y una parte del costo fijo de la prima de cada operación asegurada.

El apoyo por parte de CORFO será del 85% del costo del estudio con un tope de UF 5 (anual por comprador domiciliado fuera de Chile) y con un máximo anual de UF 200 por exportador. El apoyo al costo fijo de cada operación asegurada será de UF 5, por cobertura otorgada a cada embarque efectuado, con un máximo equivalente al 50% del monto total por concepto de prima mínima o fija que cobre la aseguradora, por la mera emisión de una póliza exigible.

El monto total anual que CORFO pagará por ambos conceptos posee un mínimo de UF 300 por empresa.

A este subsidio, pueden acceder todas las empresas privadas (personas naturales o jurídicas) con ventas anuales de hasta US$ 10.000.000 (sin incluir IVA).

Las empresas se obligan a efectuar exportaciones correspondientes a bienes y servicios desde Chile, bajo forma de pago “cobranza directa o bancaria”[9], con o sin documentos de respaldos (letras de cambio, pagarés, etc.)

[9] La cobranza directa, es el cobro de los documentos de embarque sin intervención de los bancos, entre el exportador e importador. La cobranza bancaria corresponde a aquellos cobros de documentos de embarque que se realizan utilizando los servicios de bancos comerciales.

Las pólizas de seguro emitidas, serán convenidas directamente por las empresas exportadoras con las compañías aseguradoras y deberán cumplir, a lo menos, con los siguientes requisitos:

- Cubrir el riesgo comercial de no pago de obligaciones en dinero, emanadas de operaciones de exportación efectuadas bajo forma de pago en cobranza directa o bancaria, con o sin documentos financieros de respaldo.

- Estar emitidas en dólares americanos o monedas equivalentes.

- Ajustarse a un modelo de póliza registrado en la Superintendencia de Valores y Seguros.

- Establecer que la aseguradora efectuará el pago de las indemnizaciones que correspondan, dentro de los 90 días siguientes a la fecha de constituido el siniestro.

Para obtener este beneficio, se puede acceder a compañías aseguradoras, tales como: Coface, Mapfre y Continental.

Realice ejercicio Nº 19

CLASE 05

2.7 Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO)

La competitividad es un problema que deben resolver las empresas exportadoras chilenas y no es fácil. Un mecanismo para lograrlo, es estar dispuesto a unirse con un grupo de empresas, y que en conjunto se comprometan a la materialización de un proyecto compartido, que les permita resolver problemas de gestión y comercialización.

Esto es posible lograrlo mediante un PROFO. Este es un instrumento de fomento de CORFO que co-financia un conjunto de acciones, emprendidas por un grupo, integrado inicialmente por al menos cinco empresas productoras de bienes o servicios, destinados a lograr metas comunes al grupo y a cada empresa, a fin de potenciar su competitividad.

A los PROFO, pueden acceder todas las empresas pequeñas y medianas, que demuestren en forma individual, ventas netas anuales -en el último año- superiores a UF 2.400 y que no excedan de UF 100.000 (en el caso de empresas del sector manufactureras, el máximo de ventas netas anuales es de UF 200.000).

Es posible incorporar empresas con ventas netas anuales inferiores a UF 2.400 y superiores a UF 100.000, siempre y cuando en conjunto, no excedan el 30% del número total de empresas participantes. En casos especiales, ya sea por características de la actividad económica o del área geográfica que lo requiera, se podrán considerar montos distintos, los que serán establecidos por el Comité de Asignación de Fondos de Fomento de CORFO.

Para acceder, las empresas deben tomar contacto con los agentes operadores intermediarios que operan proyectos asociativos de fomento, por ejemplo: ASEXMA (Asociación de exportadores manufactureros).

Un PROFO consta de dos etapas y, eventualmente, de una tercera. Éstas son:

- *Etapa de preparación,* en esta fase, se efectúa un diagnóstico de la potencialidad asociativa de las empresas y se elabora un proyecto para el grupo. Este instrumento financia el 80% del valor total de las actividades asociativas (diagnóstico y plan de trabajo), con un máximo de UF 800 por grupo y UF 80 por empresa. Cada empresario participante en esta etapa debe co-financiar UF 20 a todo evento. El período máximo de duración de esta etapa es de un año.

- *Etapa PROFO,* consiste en desarrollar el proyecto grupal diseñado, con el fin de incorporar a la operación de las empresas, técnicas modernas de gestión o nuevas tecnologías a sus procesos productivos y de comercialización. En esta etapa se pueden co-financiar ítemes, tales como: remuneración de un gerente contratado por los propios empresarios; servicios básicos y arriendo de oficinas para la gerencia del PROFO; compra de equipamiento menor y material de oficina; seminarios de transferencia tecnológica; actividades de capacitación; estudios y consultorías no cubiertas por el Fondo de Asistencia Técnica (FAT); pasajes y viáticos para misiones comerciales; adquisición de revistas especializadas; envío de muestras y contra muestras.

  Esta etapa presenta un plazo máximo de duración de tres años; y en caso de tratarse de proyectos del rubro agrícola puede extenderse a cuatro años.

- *Etapa proyecto específico:* consiste en el desarrollo de un proyecto de un grupo de empresas que, habiendo participado en un PROFO exitoso, tienen un plan de trabajo orientado a obtener un valor adicional significativamente superior al logrado en la etapa anterior. En esta etapa, el plazo de duración tiene un máximo de dos años.

Durante el primer año, CORFO co-financia 70% del costo total y disminuye su aporte en 10% durante los tres años siguientes. El aporte anual máximo de CORFO es de UF 2.700 y de UF 360 por empresa. En el caso de PROFO agrícolas de más de cuatro años, el tope de co-financiamiento CORFO es de UF 8.100, cifra que podrá distribuirse en los cuatro años.

Realice ejercicio Nº 20

2.8 Factoring de Exportación

El factoring se puede definir como: *"la prestación de un conjunto de servicios administrativo-financieros que realiza el factor respecto de los créditos comerciales a corto plazo, generalmente instrumentados mediante facturas, que le cede la empresa vendedora, titular de los mismos, y por los que el factor percibe una remuneración previamente establecida"*[10].

Por lo tanto, se puede decir que el factoring es un contrato por medio del cual un empresario establece que una entidad financiera –la que se denomina como "factor"–, adquirirá todos sus créditos provenientes de la operación normal de su empresa, hasta una suma determinada y por un tiempo convenido de manera expresa, el factor, asumirá todos los riesgos provenientes de los cobros, teniendo el derecho de seleccionar dichos créditos, obligándose a prestarle asistencia técnica para un mejor desarrollo del contrato. En contraprestación, el empresario se obliga a abonar una comisión en forma proporcional al importe total de la factura por los servicios recibidos.

También se puede decir que el factoring es una herramienta financiera, en la cual una empresa especializada llamada Factor (banco o empresa de factoring), mediante un contrato celebrado con una persona natural o jurídica (cliente), se compromete a adquirir sus créditos comerciales a corto plazo (cuentas por cobrar), representados por facturas por cobrar, asumir los riesgos, gestionar los cobros y otorgar anticipos, o sólo otorgar asistencia técnica y administrativa.

Por lo tanto, el fabricante o exportador al factorizar sus ventas, cede las facturas de corto plazo de sus contratos de exportación al factor (empresa de factoring), quien se ocupará de su administración, contabilización y cobro. El exportador podrá recibir a parte de estos servicios, anticipos financieros sobre los documentos (facturas) que ha cedido al factor, pudiendo también pedir que le garanticen el crédito otorgado.

Los créditos comerciales que la empresa vendedora entrega al factor, pueden provenir de ventas internas (aquellas producidas en el país), caso en el cual el factoring se denominará *factoring nacional o doméstico*, o bien, de ventas externas (producidas del comercio entre países), el que se llamará *factoring de exportación*.

Es importante destacar que el factoring nacional con el de exportación, no representan dos modalidades diferentes de factoring, sino que simplemente sirve para resaltar que el factoring se puede aplicar a tipos de venta distintas.

[10] Iturmendi, José; Acorrales, José Antonio y Otros. *"Jornadas sobre Factoring"*, Editorial Beramar S.A., Madrid, 1992.

2.8.1 Partes que Intervienen en la Operación de Factoring

Dentro de la operación de factoring nacional, se pueden distinguir tres partes, aún cuando el contrato se firma entre vendedor y factor. Dichas partes son:

a) *Cliente.* Persona natural o jurídica (vendedor) que firma un contrato de factoring con una sociedad especializada y que ejecuta los actos señalados en el contrato.

b) *Factor.* Institución que adquiere las facturas de empresas vendedoras (clientes) en el momento de su emisión, con todas las obligaciones y servicios que esto implica; se encuentra representada por la compañía de factoring.

c) *Deudor.* Persona natural o jurídica (comprador) que compra los productos o servicios del cliente y, por lo tanto, es responsable de pagar las cuentas transferidas al Factor.

En el caso del factoring de exportación, el factor se desglosa en dos, aquel correspondiente al del país exportador, al que se denomina *Factor Exportador* (éste presenta las mismas obligaciones y deberes ante el cliente que en el factoring nacional); y otro correspondiente al del país importador, llamado *Factor Importador*, el cual tiene por función actuar como corresponsal del factor exportador en el extranjero, debido a que éste no puede realizar, en forma directa, ciertas actividades en el país importador. En este caso, ambos factores (importador y exportador) operan mediante mutua colaboración; sin embargo, el factor exportador es quien se obliga contractualmente con el cliente.

Por lo tanto, dependiendo del destino que tengan las ventas que realice el vendedor se hablará de factoring nacional o de exportación. En el factoring nacional, las partes que intervienen (cliente, factor y deudores) residen en el mismo país, por lo que las ventas realizadas se encuentran a un nivel interno. En el factoring de exportación, el cliente y los deudores no residen en el mismo país, por lo que las ventas se realizan a nivel externo; en este caso, el factor presta los mismos servicios que en el factoring nacional, sin embargo, la operatoria es más compleja, ya que exige la intervención de un factor extranjero, el que actuará como corresponsal del factor nacional, en el país de residencia de los deudores (comprador-importador) cuyos créditos han sido objeto de cesión.

En las figuras que se muestran a continuación, se pueden apreciar las diferencias existentes entre el factoring nacional y el factoring de exportación, en cuyo último caso el factor se divide en dos instituciones.

Figura Nº3: Circuito de la Operación de Factoring Nacional

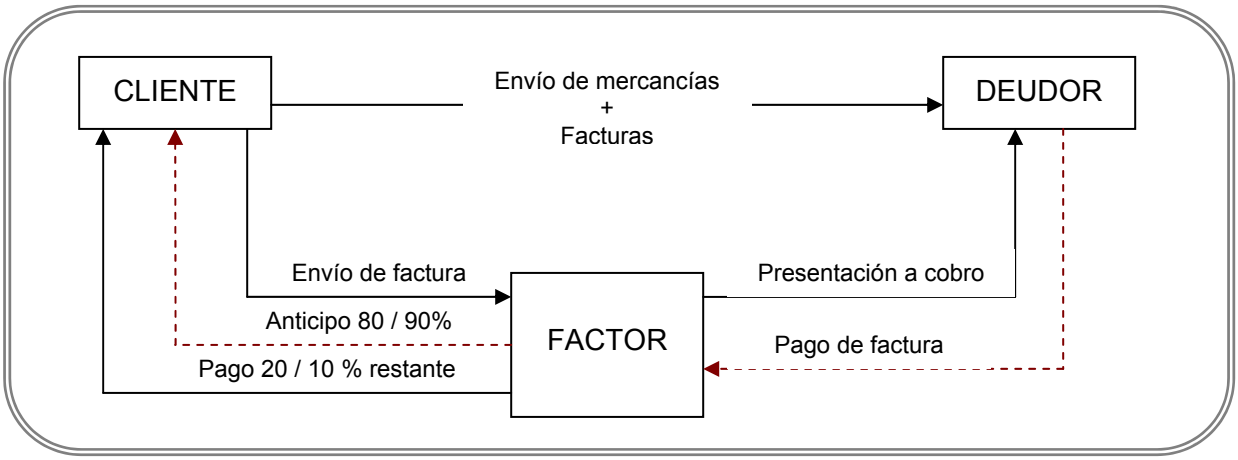
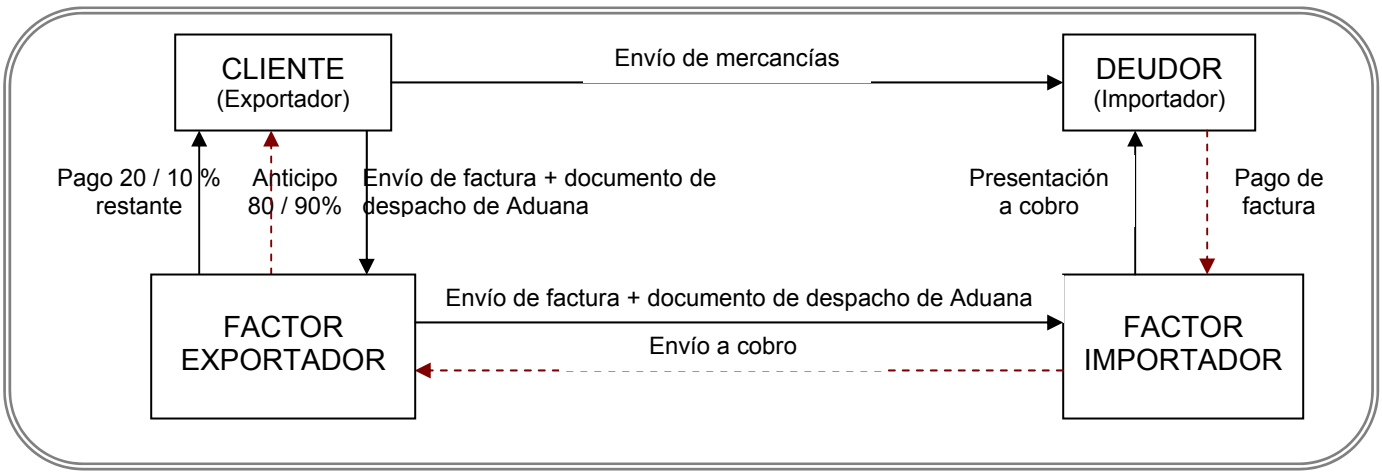


Figura Nº4: Circuito de la Operación de Factoring de Exportación



CLASE 06

2.8.2 Servicios Contemplados por la Empresa de Factoring

El factor, a parte de brindar financiamiento al cliente, entrega una serie de servicios. A continuación, se presentan sus principales aplicaciones:

a) *Estudios de solvencia.* En este caso, el factor realiza estudios para determinar el grado de solvencia de los deudores (compradores-importador), a los cuales se les asigna una línea de riesgo.

b) *Gestión de cobro.* En este caso, el factor tiene la función de gestionar el cobro de las facturas cedidas por el cliente (vendedor-exportador), teniendo la obligación de cumplir con los medios y plazos de cobro que haya acordado el vendedor con el comprador.

c) *Administración de cuentas por cobrar cedidas.* Como se puede recordar, el vendedor-exportador es quien cede las facturas a la compañía de factoring (factor), por lo tanto, ésta tiene la obligación de llevar un control exhaustivo y administrar cada una de las facturas cedidas (por deudor), debiendo informarle a dichos deudores el estado de sus cuentas y la evolución de sus deudas.

d) *Garantía del riesgo.* La compañía de factoring ofrece una garantía por el riesgo de insolvencia de los deudores, cuya cobertura abarca hasta el 100%. En este caso, el cliente (vendedor-exportador) puede incluir o no este servicio al momento de hacer uso del factoring, lo que da origen a dos tipos diferentes de factoring (ver punto 2.8.4).

e) *Anticipo de fondos.* El factor puede entregar anticipos al cliente (vendedor-exportador) por aquellas facturas cedidas, quien tendrá la potestad de hacerlo efectivo en tiempo y cuantía, es decir, el cliente puede disponer de tales fondos en el momento que lo requiera y por el monto necesario. Sin embargo, generalmente existe un monto máximo de anticipo, el cual suele encontrarse entre el 80 y 90% del monto total de la factura, incluido el IVA.

Como se puede observar, el factoring es una alternativa múltiple, que incluye financiamiento y además presenta una serie de bondades que benefician a los usuarios de este servicio, como son: la administración de créditos, estudio y clasificación de la solvencia de los clientes, control de los riesgos de su cartera de deudores, etc.

2.8.3 Características del Factoring

El factoring, como sistema de financiamiento, puede adquirir diversos matices, según convenio de las partes involucradas; lo que dependerá del tiempo en que se hará la factorización, cantidades involucradas, giro de las empresas, tipo de clientes, etc. Por esta razón, las características de este tipo de financiamiento no resultan comunes a todas las operaciones.

A continuación, se destacan las características más relevantes:

- Los convenios de venta de cartera, se enmarcan dentro de un contrato entre factor y cliente.

- El factoring, es esencialmente un contrato de cesión de facturas, por lo que éstas constituyen la prueba de la existencia de la deuda.

- Existen diversas modalidades de factoring, dependiendo de quién asuma el riesgo del crédito, del momento del pago al cliente y de la notificación al deudor.

- El factor cobra una comisión por las facturas a cobrar, la cual se expresa en un importe total de las facturas cedidas por el cliente a la sociedad de factoring.

- El factor reserva un porcentaje sobre el total de las cuentas por cobrar factorizadas, con el objeto de cubrir posibles disputas entre el cliente y sus deudores, con relación a bienes dañados o devoluciones efectuadas por el deudor al cliente, por lo que dicha cantidad se paga al cliente sólo cuando el factor cobra la deuda.

- Existe, por parte del factor, la posibilidad de negarse a comprar las cuentas que considere demasiado riesgosas.

2.8.4 Tipos de Factoring

Existen diversas modalidades de factoring a las que puede acceder el cliente (vendedor). En el cuadro que se presenta a continuación, se pueden observar algunas de las clasificaciones básicas de factoring, las que posteriormente serán analizadas con mayor detalle.

Cuadro Nº2: Clasificación del Factoring

Tipos de Factoring	Modalidades
• De Acuerdo al Riesgo de Insolvencia	a) Con recurso: el riesgo de insolvencia se encuentra a cargo del cliente. b) Sin recurso: el riesgo de insolvencia está a cargo del factor.
• De Acuerdo al Momento del Pago al Cliente	a) Con pago al vencimiento o a fecha determinada. b) Con pago al cobro. c) Con pago al cobro, con límite de 90 días desde el vencimiento (en el caso de contratos sin recurso).
• De Acuerdo a la Notificación al Deudor	a) Con notificación. b) Sin notificación.

- *De acuerdo al riesgo de insolvencia*

Las modalidades de factoring según quién asuma el riesgo de insolvencia son básicamente dos, a saber:

a) *Factoring con recurso.* En esta modalidad, el riesgo por insolvencia del deudor no es cubierto por la empresa de factoring (factor); por lo tanto, en caso de que el deudor (comprador-importador) no cancele la deuda, y el cliente (vendedor-exportador) haya recibido un anticipo por las facturas cedidas al factor, éste tendrá la obligación de devolverle al factor, el monto del anticipo más los intereses por mora y gastos que se originen. El plazo de devolución y de anulación de la cesión de créditos se encontrará previamente establecido, sin embargo, durante el transcurso de dicho plazo, el factor utilizará todos sus medios para llevar a cabo el cobro al deudor.

Hay empresas a las que no les interesa pagar una comisión por el riesgo de insolvencia de los compradores, una razón de ello es que los deudores de la empresa pueden ser clientes confiables, con los que ya se ha operado anteriormente, siendo innecesario acogerse a la cobertura de riesgo por insolvencia o morosidad.

b) *Factoring sin recurso.* En esta modalidad, la compañía de factoring (factor), asume el riesgo por insolvencia del deudor (comprador-importador), sin embargo, si la falta de pago se produce por causas como productos en mal estado, falta a las condiciones del contrato, productos no ajustados a pedido, etc., el factor no responderá.

Por lo tanto, en el factoring sin recurso, independiente que el deudor haya cancelado el crédito, el factor tiene la obligación de pagarle al cliente (vendedor-exportador) el valor de los créditos que le han sido cedidos.

La cobertura del riesgo de los créditos entregados en cesión puede llegar hasta el 100%, los que son previamente analizados y clasificados por el factor.

Cabe destacar que en un contrato sin recurso, los factores pueden limitar el porcentaje de garantía, o bien, limitar la operación de un contrato sin recurso, imponiendo en este caso, que se lleve a cabo un *contrato con recurso*, dada la insistencia del cliente en efectuar la venta. Estos casos pueden darse cuando el deudor presenta una notoria insolvencia[11], demoras regulares en los pagos, entre otras.

Algunas consecuencias que produce esta modalidad de factoring en la empresa vendedora son las siguientes:

- Prescinde de su departamento administrativo de gestión y control de créditos y cobros.

[11] La insolvencia se origina cuando se ha declarado la quiebra del deudor, o bien, cuando éste ha suspendido sus pagos a los acreedores.

- Subcontrata implícitamente, la elaboración de una parte importante de su contabilidad.
- Subcontrata la gestión de un departamento de riesgos.
- Se cubre frente al riesgo de insolvencia de sus compradores.
- Incrementa su capacidad crediticia.
- Mejora el rendimiento y solvencia financiera de su empresa.

- *De acuerdo al momento del pago al cliente*

El factor puede pagarle al cliente en diferentes momentos, lo que dependerá de lo que hayan establecido en el contrato. A continuación, se estudiarán las modalidades más utilizadas.

a) *Factoring con pago al vencimiento o a una fecha determinada.* En esta modalidad, el pago podrá realizarse de acuerdo a la fecha de vencimiento de cada factura cedida, o bien, de acuerdo al vencimiento promedio del total de facturas que integran una remesa.

Cabe destacar que, en ambas modalidades, a la fecha de vencimiento se le adicionan días (5 a 7), debido a que rara vez, en la fecha de vencimiento establecida, el factor tiene en su poder el importe efectivo del cobro.

b) *Factoring con pago al cobro.* Esta modalidad de factoring se utiliza en aquellos contratos con recurso, cuando los plazos de pago son inciertos.

c) *Factoring con pago al cobro con un límite de 90 días desde el vencimiento.* Esta modalidad se utiliza en el factoring de exportación, en aquellos contratos establecidos sin recurso. En este caso, el factor a pesar de asumir el riesgo de insolvencia del deudor, sólo cancelará la factura una vez que haya recibido el cobro del pago de éste, o bien, en caso de que el deudor no pague, cancelará las facturas cedidas transcurridos 90 días desde la fecha de vencimiento del pago.

- *De acuerdo a la notificación al deudor*

Cualquiera de las modalidades presentes en esta clasificación, puede ser utilizada tanto en el factoring nacional como en el de exportación. A continuación, se explicarán dichas modalidades.

a) *Factoring con notificación.* En este caso, una vez que el cliente (vendedor-exportador) cede los créditos al factor (compañía de factoring), deberá dar aviso a cada deudor, por medio de una carta de comunicación, sobre la firma del contrato de factoring; además de informarles que los pagos deberán ser realizados directamente a la empresa de factoring. Asimismo, cada título de crédito (factura), deberá contener la llamada

"cláusula de cesión", que corresponde a una frase en donde se establece que la factura se ha cedido a una determinada compañía de factoring, por lo que el pago deberá hacerse llegar a ésta; lo cual sustituye el derecho a cobro, pasando esta función del vendedor al factor.

b) *Factoring sin notificación.* En esta modalidad, el factor debe tener garantías suficientes del cliente, ya que será éste quien cobre el pago al deudor, por nombre y cuenta del factor, por lo tanto, las cláusulas con o sin notificación se suprimirán. En caso de que el contrato contraído entre el cliente y el factor fuese sin recurso, y el deudor no le pagase al cliente en el plazo previamente establecido, se efectuaría la notificación del contrato de factoring a dicho cliente, debiendo continuar el factor con la gestión de cobro.

2.8.5 Anticipo de Fondos

Muchas veces se dice que hay *factoring con o sin anticipos*, como si fuese una modalidad diferente de factoring, sin embargo, hay que subrayar que los anticipos corresponden a un servicio brindado por las empresas de factoring, por lo que constituye una potestad para el cliente que ha cedido los créditos, hacerlos efectivos.

Por lo tanto, por contrato, el cliente tiene la facultad de solicitar anticipos, los que dependerán del monto de las facturas cedidas, ya que éstos se giran en contra del importe de las mismas. El límite máximo de los anticipos se establecen en el contrato, los que generalmente llegan a un 80 / 90% del total de cada factura cedida, IVA incluido.

A tales anticipos, el factor le aplicará una tasa de interés determinada, siendo establecida mediante negociación con el cliente, la cual se define generalmente como los costos bancarios más un pequeño diferencial, el que dependerá de la solvencia, volúmenes comprometidos, entre otras.

CLASE 07

2.8.6 Costos Asociados a la Operación de Factoring

Se ha definido el factoring como un financiamiento para el cliente del factor, y a la vez como un servicio, el cual es válido dentro del entorno legal en el que están involucradas las partes. Estos aspectos dan origen a determinados costos de factoring, así el ser un mecanismo de financiamiento implica la existencia de una tasa de interés, el ser un servicio origina una tarifa, la cual es establecida por el que presta el servicio (factor).

- *Tarifa de factoraje;* corresponde a un porcentaje del importe total (IVA incluido) de los créditos entregados en cesión, es decir, una comisión, que cobra el factor para cubrir los servicios de administración, gestión de cobro y riesgo de insolvencia, a excepción del

cobro por el anticipo de fondos (esta tarifa no cubre el gasto por anticipo). La tarifa de factoraje se devenga y paga al momento de la cesión de los créditos.

Los siguientes factores son relevantes al determinar la tarifa:

- Carácter del contrato (con o sin recurso).
- Cantidad de documentos de crédito cedidos e importe total de los mismos.
- Distribución de los importes de cada factura.
- Cantidad de deudores y su distribución geográfica.
- Plazo y forma de cobro.
- Sector de actividad

En el caso del factoring de exportación, la comisión dependerá de los mismos factores mencionados anteriormente, los que deberán ser analizados tanto en el país del cliente como del deudor.

- *Tasa de interés;* por ser un negocio que constituye financiamiento para el empresario o cliente del factor, existe un costo análogo al del financiamiento de las fuentes alternativas, el que es equivalente al tiempo de uso de este financiamiento. Como referencia, la tasa de interés es normalmente superior a las de un crédito bancario y se aplica sobre el total de facturas cedidas.

  Cabe destacar que la tasa de interés sólo se cobrará si se han entregado anticipos al cliente, la cual dependerá del monto del importe de dichos anticipos y al tiempo del anticipo. En caso de que el cliente reciba un anticipo, deberá pagar dicha tasa al momento de obtenerlo.

2.8.7 Operatoria de Factoring

Como se puede recordar, el contrato de factoring es un acuerdo mediante el cual el cliente transfiere al factor, los créditos comerciales contra sus compradores, debiendo el factor encargarse de efectuar el cobro, garantizándolos tanto frente a la morosidad (documentos no pagados en la fecha pactada) como a los fallidos[12] (modalidad sin recurso).

En términos generales, la operación de factoring se compone de dos fases, ellas son:

1. *Primera etapa: Determinación de oferta de factoring:* En esta fase, el cliente se pone en contacto con el factor, facilitándole todos los antecedentes necesarios para que el factor pueda determinar la oferta adecuada.

[12] Fallidos: corresponden a aquellas personas naturales o jurídicas que han sido declaradas en quiebra.

2. *Segunda etapa: Aceptación de la oferta.* En esta fase, el cliente acepta la oferta realizada por la empresa de factoring. El factor le solicita documentación más específica, a fin de realizar un estudio de:
   - Sector en el que se desenvuelve el cliente.
   - Capacidad técnica y profesional.
   - Evolución de las ventas de los dos últimos años y proyecciones del ejercicio en curso.
   - Índice de devoluciones.
   - Solvencia y comportamiento de pago de los deudores, a fin de identificar el riesgo de insolvencia que presentan.

Una vez que el factor ha analizado la información y está en conforme con el cliente, da su aprobación para firmar el contrato.

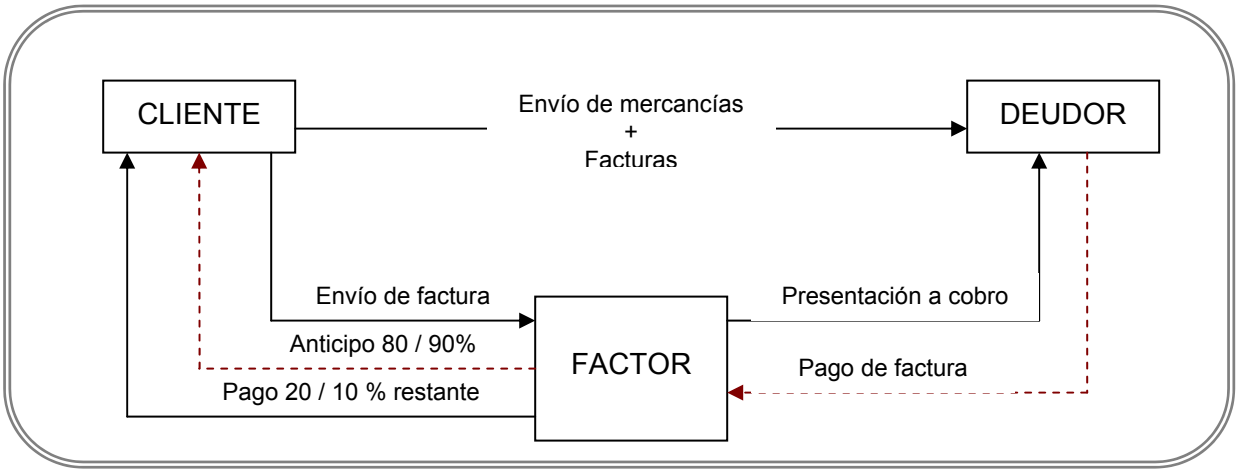
A continuación, se explicará en forma separada, cómo opera el factoring nacional y el de exportación, a fin de que pueda visualizar claramente sus diferencias.

- Operatoria del Factoring Nacional

Una vez que se ha firmado el contrato entre el factor y el cliente, y efectuadas las comunicaciones a los respectivos deudores, comienza a operar el factoring.

Como se puede recordar, la operatoria que se realiza en el factoring nacional incluye a tres participantes. A continuación, se muestra la figura de la operatoria del factoring nacional presentada en el punto 2.8.1.

Figura Nº5: Operatoria del Factoring Nacional



Como se puede observar, el vendedor (cliente) enviará al factor un ejemplar de las facturas que vaya emitiéndole al deudor (comprador), por los productos suministrados. En caso de que el cliente opere con letras de cambio, éstas se adjuntarán a dichos ejemplares, para que sean remitidas al factor. Los ejemplares de las facturas que son enviados al factor como al deudor deberán incluir la *cláusula de cesión*.

En el instante en que el cliente le entrega los ejemplares de las facturas al factor, debe indicar si desea anticipo de fondos o no, y si es así, el monto que requiere.

El factor, a su vez, debe revisar todas y cada una de las facturas en el menor tiempo posible, para no entorpecer las relaciones entre el cliente y sus compradores, rechazando aquellas que no se ajustan a las condiciones contractuales (riesgo, plazos de cobro superiores, deudor no calificado, etc.).

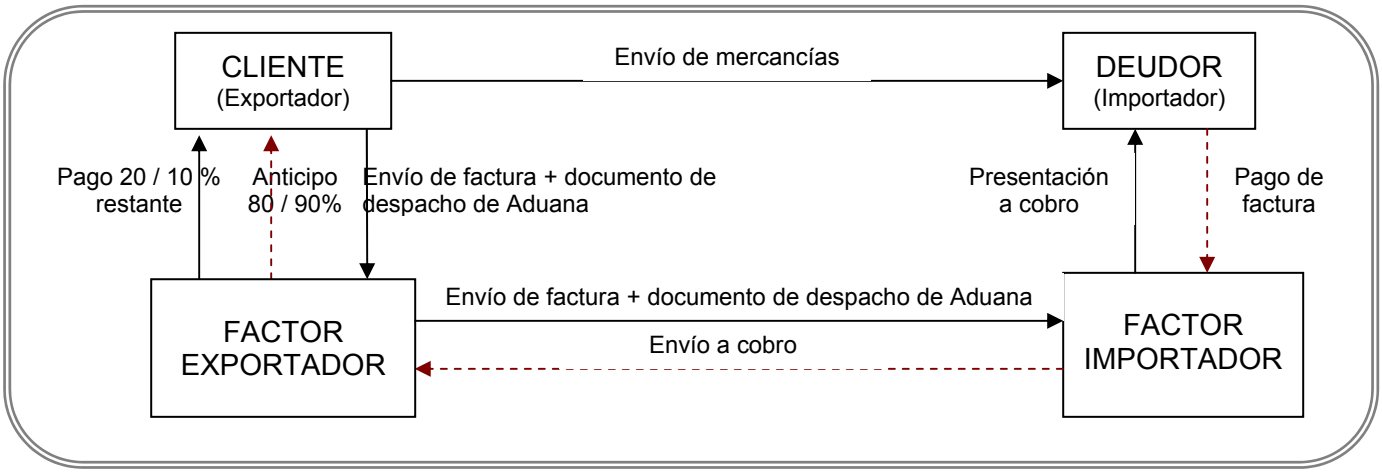
Por cada factura recibida en cesión, el factor deberá emitir un documento de "aceptación de remesa", al que le asignará un número, la factura correspondiente por la tarifa de factoraje e intereses, si existe anticipo de fondos, y la carta de orden al banco, a fin de que éste abone a la cuenta del cliente el anticipo solicitado.

En este momento, el factor se hace cargo de la gestión y administración de las facturas dadas en cesión.

- Operatoria del Factoring de Exportación

Como se puede recordar, la diferencia que presenta el factoring nacional con el de exportación, es que este último involucra la participación de cuatro entes; el cliente, el deudor, el factor importador y el factor exportador. A continuación, se puede recordar la figura presentada con anterioridad, a fin de que visualice las diferencias entre ambos.

Figura Nº6: Operatoria del Factoring de Exportación



Al igual que en caso anterior, después de la firma del contrato y realizadas las correspondientes comunicaciones al deudor, comienza a operar el factoring. Es importante destacar que en este caso, dichas comunicaciones deberán ser efectuadas en el idioma del país del importador (deudor), cuyo texto es facilitado al cliente por el factor exportador. Asimismo, en dicha comunicación se debe indicar que el pago de las facturas (créditos cedidos), deberá realizarse al factor importador, quien cumple la función de corresponsal del factor exportador en el país de destino de la exportación.

Una vez que el exportador ha enviado el pedido de mercancías al importador, deberá remitirle los ejemplares de las facturas junto con la documentación necesaria para el despacho de la mercancía en la aduana de destino (conocimiento de embarque o documento equivalente, certificado o copia de póliza de seguros, certificado fitosanitario, de origen, en caso de ser necesario, etc.); además, el cliente deberá enviarle al factor exportador dos ejemplares de las facturas, a fin de que éste remita una de ellas al factor importador, junto con los documentos para el despacho de la mercancía de aduanas, los que posteriormente serán devueltos al cliente.

Una vez recibida la factura por el factor importador, el procedimiento de factoring es el mismo que en el factoring nacional; la única excepción es que el cobro lo efectúa el factor importador, por cuenta del factor exportador, que es quien establece el contrato con el cliente, y por lo tanto, quien responde ante éste.

Además, en el momento en que el cliente haya cedido las facturas al factor, o en cualquier otro momento antes de su fecha de vencimiento, el cliente podrá solicitar anticipos de fondos al factor exportador. La liquidación final del importe de cada factura, la realizará el factor exportador, ya sea en la fecha de vencimiento de la factura, o bien, transcurridos los 90 días de dicha fecha, en caso de impago por parte del deudor. Sin embargo, hay que tener en cuenta que si se han realizado anticipos de fondos, éstos serán descontados de la liquidación final.

CLASE 08

2.8.8 Ventajas y Desventajas del Factoring

La utilización del factoring, brinda diversos beneficios a los usuarios de este tipo de financiamiento; sin embargo, también presenta ciertas desventajas.

A continuación, se mencionarán las principales ventajas y desventajas originadas por el uso de este contrato.

- Ventajas para el Cliente

Entre las ventajas que se originan para el cliente por el uso del factoring, se encuentran las siguientes:

a) Ventajas económico – financieras

- Mejora la eficacia en la gestión de cobros, ya que éste se traspasa al factor, quienes son expertos en la materia.

- Disminuyen los costos de administración, ya que el cliente ahorra en gastos de material de oficina y comunicación, tales como, correos, desplazamientos, teléfono, etc.

- Aumenta la liquidez, debido a que el contrato se establece por un período determinado, pudiéndose solicitar regularmente anticipos al factor, creando una especie de fondo rotatorio que se renueva constantemente y cuyo acceso es automático.

- Elimina los gastos de financiación por retrasos en el pago de los fondos, ya que en el caso del factoring sin recurso, es el factor quien debe hacerse cargo de éstos.

- Elimina los gastos producidos por procedimientos contenciosos, en caso de que el deudor no pague las facturas que han sido cedidas al factor, ya que en esta situación, será el factor quien se hará cargo de los gastos judiciales, de abogados y de honorarios de procuradores.

b) Ventajas de gestión

- Aumenta la consolidación de la clientela, ya que por medio de los estudios de solvencia del deudor se selecciona mejor a los deudores del cliente.

- El tiempo del personal puede asignarse de mejor forma, enfocándolo a tareas de producción o ventas, ya que la gestión de cobro la asume el factor.

- Se elimina el riesgo implícito en la financiación que otorga al cliente (factoring sin recurso), ya que repercute en un manejo financiero sin incertidumbre, puesto que al entregarle el cobro de los documentos comerciales al factoring, dicha empresa antes de aceptar esta operación comercial se cerciora que el deudor es solvente y que pagará a la fecha de vencimiento. Esto, naturalmente tiene un costo para el cliente, los que deben compararse con los ahorros que se logran (dichos ahorros se enfocan a aquellos derivados del proceso de cobro al deudor de los documentos comerciales); y en caso de que exista riesgos de fallidos por insolvencia, será el factor quien los asuma.

- Se eliminan las interferencias de los departamentos comercial y administrativo, ya que la gestión de cobranzas, apoyo en contabilidad y vinculación a un grupo financiero se independiza. La eliminación de la necesidad de contar con una unidad de cobranza y de una asesoría jurídica, significa un importante ahorro, pero más importante, es la posibilidad de concentrarse en la actividad propia del negocio, sin distraer tiempo en acciones netamente administrativas.

c) Ventajas adicionales para el factoring de exportación

- Existen más posibilidades de incrementar las exportaciones, ya que el factoring brinda formas de pago más competitivas, al no requerir garantías del comprador-importador, como cartas de crédito.

- Permite el ingreso a nuevos mercados, sin riesgos, ya que el factor se hace cargo de los cobros y cubre hasta el 100% de los riesgos de insolvencia del importador.

- Se eliminan los costos y tiempo generados de la petición de informes al deudor, los que pueden no ser confiables y difíciles de obtener de otros países.

- El cliente recibe los pagos del factor exportador, por lo que existe mayor unificación en los cobros, permitiendo con ello que la exportación se convierta en una venta nacional.

- Desventajas para el Cliente

El uso del factoring, también involucra ciertas desventajas para el cliente, ellas son:

- Costo asociado. Se encuentra relacionado con la tasa de descuento que aplica el factoring sobre el monto del documento comercial entregado a su cobro, así como a las comisiones (tarifas) cobradas por la gestión de cobro y financiamiento entregado a través de este medio.

- Intervención en la relación cliente − comprador. El cliente puede perder su independencia y autonomía de gestión, y se despersonalizan las relaciones comerciales cliente – vendedor.

2.8.9 Justificación del Factoring como Alternativa de Financiamiento

Considerando que el acceso de los pequeños y medianos empresarios (PYME) a los créditos bancarios es escaso, debido básicamente a su falta de garantías y el mayor costo que para las instituciones financieras significan las operaciones con este sector, y a las dificultades que presentan éstos en la preparación y presentación de antecedentes financieros, se han creado mecanismos como *el factoring,* que permiten a estas empresas optar a un financiamiento externo.

Por esta razón, el factoring está orientado principalmente a satisfacer las necesidades financieras y de gestión de las cuentas por cobrar de las pequeñas empresas, dado que por su tamaño o por el bajo volumen de sus operaciones, no justifican la existencia de un departamento de cobranzas y análisis de cartera. Sin embargo, lo anterior no implica que el factoring no pueda ser introducido con buenos resultados en empresas de gran liquidez y bien administradas, pero que requieran racionalizar, en gran medida, el área de gestión y cobro de sus deudas.

2.8.10 Aspectos Legales del Factoring

La cesión de los créditos comerciales convierte al factor en el único y legítimo acreedor de los deudores. Como consecuencia, la gestión de cobro la realiza el factor en nombre propio; por lo tanto, éste no actúa como mandatario del cliente en la gestión de cobranza, sino que actúa por cuenta propia.

Actualmente, no es posible ceder créditos futuros, es decir, no es suficiente que el cliente notifique a sus compradores que los créditos que surjan en el futuro, como consecuencia de suministros que se vayan efectuando, serán cedidos a una determinada empresa de factoring.

A continuación, se explicarán aquellos aspectos legales que deben tenerse en cuenta, al momento de contratar los servicios de factoring.

a) El contrato de factoring: el contrato de factoring que se firma entre el cliente y el factor, define las condiciones en las que se va a desarrollar la prestación del servicio; además de los derechos y obligaciones de ambas partes.

El cliente asume el compromiso de transferir o ceder al factor una serie de créditos comerciales, mientras que el factor se obliga a llevar a cabo la gestión de cobro de los mismos y de pagar al cliente, en un momento dado, una cantidad como contraprestación de los créditos recibidos.

El factor se obliga, a su vez, a realizar anticipos de fondos al cliente y a su requerimiento, a cuenta del monto total del importe de los créditos que se le han cedido, y en

su caso, a asumir (según la modalidad de factoring de que se trate) el riesgo de insolvencia de los deudores por el 100% de los importes pendientes de cobro, o hasta los límites que se hayan fijado para cada comprador.

Normalmente, la duración de este contrato es de un año, prorrogable si ninguna de las partes solicita su resolución.

b) Naturaleza jurídica de la factura: la factura es un instrumento sobre el cual se ejecuta la operación de Factoring. En Chile, la factura presenta las siguientes características:

- Es un instrumento privado, es decir, un acto entre personas que refleja un acto comercial.
- Es un documento probatorio, es decir, sirve como prueba por la entrega de productos y/o servicios a un comprador, contra la entrega de dinero en ese momento o en un futuro previamente acordado.

- Es un instrumento impositivo y contable, o sea, establece obligaciones de impuestos y sirve como “comprobante” de los registros contables.

- Tiene mérito ejecutivo, es decir, la mera presentación de la factura permite acreditar la existencia de una obligación y su posterior cobro.

c) Factoring como filiales de bancos: en Chile, no existe una disposición legal que consagre en forma expresa al contrato de factoring, sin embargo, se encuentran algunas disposiciones legales dentro de las cuales se puede ver inserto, ellas son:

- Ley General de Bancos (título XI). "De las operaciones de los bancos comerciales", en su número tres, se les autoriza a los bancos para descontar letras de cambio, pagarés y otros documentos que representan obligaciones de pago. Algunos autores han incluido a la factura comercial, pues han creído ver en ella un título de crédito, pero otros no consideran a la factura como un efecto de comercio.

- Ley General de Bancos (Art. 83 Nº 3). Faculta a los bancos comerciales a efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, una vez efectuada la cesión de la factura por parte del cliente al factor, éste último se hace dueño de la misma y procede a efectuar la labor de cobranza.

A pesar de las escasas manifestaciones existentes sobre los efectos de las operaciones de las sociedades de factoring, en este punto se ha querido agregar el pronunciamiento del SII sobre la tributación de los ingresos obtenidos en virtud del contrato de cesión de crédito.

Expresa al respecto, que mediante dicho contrato una persona natural o jurídica procede a comprar, a cualquier comerciante o industrial, las facturas que haya emitido en el

giro de su actividad, que se encuentren pendientes de pago. Pero esta operación no reviste el carácter de acto mercantil, ya que no se encuentra comprendida en la enumeración que al respecto se hace en el artículo 3º del Código de Comercio.

Asimismo, y en atención a que la voluntad del factor sólo está dirigida a la adquisición de un bien incorporal, el derecho a cobrar una factura, y considerando a su vez, que en virtud del contrato que se celebra, no se efectúa una operación de crédito de dinero, ni el descuento de un documento representativo de una obligación de dinero. La actividad de factoring, inserta en el marco de la factura, no sería susceptible de estimarse como propia de una empresa financiera u otra actividad análoga.

De acuerdo a lo anterior, cabe expresar que los ingresos que el factor recibe por la actividad que desarrolla en virtud del contrato de cesión de facturas, se clasificaría como rentas del Art. 20 Nº 5 de la Ley sobre Impuesto a la Renta, afecta a los impuestos generales que establece dicho texto legal. La clasificación de las rentas del cesionario pudiera variar, y a partir de ello, se derivan todas las demás implicancias tributarias que provocan las operaciones que se generan a partir de la cesión de créditos, efectuadas con las sociedades de factoring.

Realice ejercicios Nº 21 al 24

CLASE 09

2.9 Forfaiting

La palabra forfaiting proviene del francés *"á forfait"*, cuyo significado es la renuncia o cesión de derechos. La cesión de derechos se refiere al traspaso de títulos representativos de derechos, tales como, pagarés, letras de cambio, cartas de crédito u otros instrumentos negociables.

En términos generales, el *forfaiter*[13] compra al exportador, sin recurso, una obligación de pago (pagaré, letras de cambio, cartas de crédito), la cual debe estar garantizada por un banco, al que se denomina garante.

- El exportador mantiene su responsabilidad sobre la calidad de las mercancías objeto del contrato.

[13] *Forfaiter:* entidad financiera que adquiere los documentos de crédito de un exportador, a fin de financiarle bajo determinadas condiciones, en la modalidad de forfaiting.

- El banco (garante) que confirmó los documentos de pago o la firma financiera que avalará la operación, mantienen su responsabilidad de pago en caso de incumplimiento del importador.

- El *forfaiter* ocupa el lugar del exportador frente a la entidad confirmadora del crédito (banco garante).

Por lo tanto, el forfaiting es una cesión de créditos, sin recurso, que implica para el exportador, la eliminación total del riesgo de insolvencia del comprador-importador, dado que es el forfaiter (compañía que adquiere los títulos de derechos), quien se hará cargo del cobro posterior de dichos títulos, asumiendo los riesgos de no pago o de morosidad.

- Características del Forfaiting

Esta técnica es de muy rápida ejecución, caracterizándose por ser:

- *Abstraible:* cualquiera sea la documentación utilizada, tiene que permitir la separación entre los derechos adquiridos con la compra del instrumento y la operación comercial que ha originado su emisión. Esto quiere decir, que ni el deudor ni el Banco garante pueden utilizar los incumplimientos, disputas comerciales u otra incidencia, como una excusa para recusar el pago de la deuda.

- *Negociable:* los créditos, objeto de una operación, deben ser libremente transferibles.

- *Comercial:* en una operación de forfaiting, el crédito surge como consecuencia de un contrato de compraventa de bienes, y por lo tanto, se califica como crédito comercial.

- *Sin Recurso:* el forfaiter al adquirir los títulos de crédito (letras de cambio o pagarés) asume los riesgos de insolvencia del deudor (importador); por lo tanto, independiente que el deudor cancele el crédito, el exportador recibe el pago por la venta realizada. De esta forma, el exportador puede desinteresarse totalmente de los acontecimientos que afecten al crédito, mientras que el comprador de las letras de cambio o pagarés no tendrá ninguna posibilidad de devolver el crédito al exportador, en caso que el deudor no pague, salvo por fraude. Sin embargo, hay que tener en cuenta que al encontrarse garantizados los títulos de crédito, no representan mayor riesgo para el forfaiter.

- *Irrevocable:* tratándose de una venta definitiva, los instrumentos de pago que se utilicen, tienen necesariamente que implicar una promesa incondicionada e irrevocable al pago, es decir, que la obligación no se pueda deshacer jurídicamente; los instrumentos utilizados con mayor frecuencia son: pagaré, letras de cambio, cartas de crédito con pago aplazado, preferiblemente con aceptación.

2.9.1 Funcionamiento del Forfaiting

Un exportador que dispone de un crédito debidamente garantizado (mediante aval, letra de cambio aceptada, crédito documentario, carta de crédito irrevocable, u otra promesa de pago) frente al comprador, vende su crédito a un forfaiter (entidad financiera), a fin de obtener en forma anticipada el cobro del crédito.

Por medio de este procedimiento, el exportador se libera del riesgo de no pago, haciéndolo en forma definitiva, ya que la venta del crédito se hace bajo la condición "sin recurso" (quien adquiere el título de crédito asume el riesgo de insolvencia del importador). A cambio del anticipo otorgado por el forfaiter, el exportador recibe por su crédito un precio inferior al nominal del efecto.

A cambio del pago, el forfaiter conserva los pagarés hasta su vencimiento (como una inversión), o bien, los vende nuevamente a otros forfaiters, sobre una base sin recursos. El poseedor de los pagarés presentará cada documento a cobrar, al banco en el que se harán efectivos sus vencimientos.

La información solicitada por los forfaiters para acogerse a este tipo de financiamiento es básicamente la siguiente:

- Saber quién es el comprador y su nacionalidad.
- Conocer las mercancías que vende.
- Saber cuáles son las especificaciones del contrato, como por ejemplo, moneda de pago; además de la fecha y duración del mismo.
- Conocer el período del crédito, la cantidad y momento de los pagos (incorporando la tasa de interés ya acordada con el comprador).
- Conocer evidencia de deuda del importador, es decir, pagarés, letras de cambio, cartas de crédito.
- Conocer la identidad del garante del pago.

- *Los documentos exigidos por el forfaiter, al exportador son:*

  - Copia del contrato de abastecimiento, o de sus condiciones de pago.
  - Copia de la factura comercial firmada.
  - Copia de los documentos de embarque, incluyendo los certificados de recepción, carta de porte del ferrocarril, guía aérea o conocimiento de embarque, según corresponda.
  - Carta de transferencia y notificación al garante.
  - Carta de garantía, o AVAL. El aval es la forma de seguridad de pago preferida por los forfaiters.

Para determinadas operaciones, la utilización del forfaiting como alternativa de financiación, no es un camino viable (por ejemplo, cuando la documentación no es

negociable o cuando los plazos de pago o disponibilidad son muy largos). Así, las operaciones inferiores a US$ 500.000 no son muy atractivas para muchos forfaiters, sobre todo cuando el número de vencimientos es elevado. Esto no se debe sólo al limitado potencial de beneficio que dejan, sino a la dificultad de cubrir el riesgo de interés y el alto costo administrativo. Incluso si se consigue una oferta, puede que el precio sea muy alto.

2.9.2 Costos de la Operación

Los forfaiters tratarán por todos los medios de asegurar que sea el comprador quien incurra en gastos involucrados en una transacción de forfait. A veces, esto comprende cambios en la estructura de las negociaciones concluidas, pero los forfaiters enfatizan su flexibilidad en adaptar las operaciones para adecuarse a las necesidades del exportador.

Los gastos dependen del nivel de las tasas de interés pertinentes a la moneda del contrato subyacente (firmado) al momento del compromiso del forfaiter y de la evaluación por parte de los riesgos del crédito, relacionados con el país importador y con el banco avalista (o garante).

En síntesis, el costo de la operación de forfaiting está conformado por:

a) *La tasa de descuento:* se cotiza como un margen por encima de la tasa Libor[14], la cual depende de su duración, es decir, es un cargo por el anticipo de fondos recibido por el vendedor, el cual cubre los costos de refinanciamiento del forfaiter y está invariablemente basado en el costo de los fondos en los euromercados.

b) *Los días de gracia (days of grace):* números de días que los forfaiters añaden a cada vencimiento, en el cálculo del descuento, lo que representa un costo adicional. Los días de gracia son un interés por la cantidad de días adicionales cargados por el forfaiter, los cuales reflejan la cantidad de días de mora normalmente experimentada en los pagos efectuados por el país deudor.

c) *La comisión de compromiso (commitment fee):* es el precio que el forfaiter pide por reservas, líneas de crédito y riesgo país; los cuales son suficientes para poder efectuar una determinada operación en ciertas condiciones.

[14] La tasa Libor, es aquella tasa de interés internacional fijada por los bancos comerciales de primer nivel ubicados en Londres y que se toma como referencia para los créditos.

2.9.3 Garantías Presentes en el Forfaiting

En la mayoría de las operaciones descontadas en el mercado de forfaiting, se encuentra presente alguna forma de *afianzamiento bancario* (aval, garantía, fianza o caución). Esto permite reducir el riesgo de crédito y agilizar el proceso de análisis de riesgo del forfaiter.

La forma de afianzamiento más utilizada en el mercado del forfaiting es el ***aval***, el cual se incorpora en el anverso o reverso de una letra o pagaré.

Para que un aval sea aceptado, el banco avalista debe ser de reconocimiento internacional. No obstante, un creciente número de empresas, grandes corporaciones muy conocidas en los mercados internacionales, son hoy en día nombres ampliamente aceptados que no necesitan ningún tipo de garantía adicional.

Una alternativa al aval es la *garantía bancaria*, se utiliza particularmente en países que pueden no reconocer al aval como una obligatoriedad jurídica. Usualmente, la garantía bancaria se estipula en una carta por separado de los pagarés o letras.

El punto más importante a recordar es que toda garantía deberá ser y tener las siguientes características:

- *Irrevocable,* es decir, se debe cumplir lo garantizado, sin modificaciones posteriores a lo acordado.
- *Incondicional,* o sea, la garantía se hace efectiva en todo evento.
- *Divisible,* la garantía podrá ser repartida en parcialidades, según lo acordado.
- *Transferible,* como los títulos de crédito (letras de cambio o pagarés) pueden ser cedidos en reiteradas ocasiones, la garantía de pago se puede hacer efectiva a una persona distinta a lo acordado previamente.

2.9.4 Ventajas para el Exportador

Entre las ventajas que se pueden destacar sobre el uso del forfaiting, se encuentran:

- Aumento de la liquidez, ya que permite obtener dinero hoy, con cargo a documentos financieros con vencimiento futuro.

- Reducción de los riesgos de crédito y los derivados del tipo de cambio y de interés (los cuales se cobran al contado). El forfaiter se encarga de establecer los niveles de riesgos frente a los documentos que acepta “financiar”. Sobre lo mismo realiza análisis del movimiento de tipos de cambio y tasa de interés que pueden, dentro

de un período, afectar al documento financiero en cuestión. De esta forma, tales riesgos se traspasan al forfaiter.

- Mantenimiento de las líneas crediticias con bancos. Al tener liquidez sobre los documentos financieros por cobrar, las líneas de crédito bancarias siguen sin restricción para su otorgamiento, en caso que se necesiten.

- Mejora de los ratios contables, es decir, los Índices financieros de la empresa demuestran mayor estabilidad y solvencia.

- Simplicidad en la gestión administrativa de las ventas en el exterior. Esto se origina porque se logran ofrecer de mejor forma los productos, ya que permite entregar a los clientes potenciales (importadores) formas de pago más competitivas, al poder financiar sus operaciones de compra y otorgarle plazos para el pago.

CLASE 10

2.9.5 Rasgos Distintivos entre Factoring y Forfaiting

En el forfaiting se ceden letras de cambio o pagarés (documentos con carácter ejecutivo, que en caso de impago son reclamables judicialmente, por medio de un procedimiento acelerado). *Mientras que en el factoring, se ceden facturas.*

En el forfaiting, el exportador siempre vende en firme este documento (sin recurso), por lo que en caso de impago, es el forfaiter quien asume el riesgo de insolvencia (es la esencia de esta modalidad). *Mientras que en el factoring, la cesión del documento puede ser con o sin recurso.*

En el forfaiting, las letras de cambio o pagarés suelen tener vencimiento a mediano o largo plazo, pudiendo llegar hasta 3/5 años. *Mientras que en el factoring, las facturas suelen ser de corto plazo, 190 – 120 días.*

En el forfaiting, las cesiones suelen tener un número reducido de efectos, presentando elevada cuantía y pocos clientes. *Mientras que en el factoring, las cesiones son de numerosas facturas, de importe unitario reducido y de muchos clientes.*

Realice ejercicios Nº 25 al 27

3. FINANCIAMIENTO EXTERNO

Este tipo de financiamiento corresponde a créditos otorgados, por empresas bancarias ubicadas en el exterior, a exportadores e importadores chilenos, con el fin de financiar operaciones de comercio exterior.

A continuación, se estudiarán algunos tipos de financiamiento externo a los que pueden acceder los importadores y exportadores chilenos.

3.1 Créditos Externos

Son financiamientos obtenidos por los exportadores directamente de instituciones financieras del exterior; dicho crédito se debe tramitar con el Banco Central de Chile por medio de un banco chileno, quien sirve de intermediario.

Es una alternativa que puede ser conveniente para empresas medianas y grandes, que opten a créditos superiores a US$ 1.000.000 y a un plazo superior a un año. Los bancos chilenos pueden lograr el apoyo de sus bancos corresponsales (bancos comerciales ubicados en el exterior, con los cuales los bancos chilenos tienen líneas de créditos) para que se conceda el crédito, con o sin aval del banco nacional (ubicado en Chile), servicio por el que cobran una comisión.

Estos créditos, aunque no se encuentren afectos a encaje[15], sí lo están al impuesto del 4% a la remesa de interés[16] que afectan al financiamiento externo, y deben registrarse en el Banco Central de Chile a través de un banco comercial chileno. Además, no están sujetos al impuesto de timbres y estampillas, y su costo corresponde al costo del crédito externo más los servicios de intermediación del banco chileno. Cada operación tiene un costo particular, lo que dependerá de la moneda en que se conceda el crédito, características del solicitante del crédito, plazo del crédito, etc.

Para el exportador, las principales ventajas de financiar sus operaciones por medio de créditos externos son, que puede endeudarse a tasas de interés internacionales y en moneda extranjera, en caso de serle más conveniente. El banco chileno que sirve de intermediario, es quien interna el crédito; por lo que el exportador, si así lo desea, puede pagar sus cuotas en el banco chileno, quién se encargará de tramitar el pago al banco extranjero.

[15] El encaje, es una medida aplicada por el Banco Central de Chile para controlar el ingreso de divisas al país, lo que afecta en forma directa a la determinación del tipo de cambio. Sobre lo mismo, en la actualidad, el Banco Central de Chile redujo a 0% la tasa de encaje, por lo tanto, existiría libre movilidad de divisas.
[16] Remesa de interés, consiste en el pago que se hace desde Chile hacia el exterior por concepto de intereses asociados al crédito externo.

3.2 Carta de Crédito

La carta de crédito (letter of credit), también denominada como acreditivo o crédito documentario, es una forma de pago internacional, regulada por la publicación Nº 500 de la Cámara de Comercio Internacional y constituye un compromiso de pago que asume el banco emisor (banco del importador), por cuenta de su cliente (ordenante o importador) a girar contra este banco o ante un banco corresponsal en el exterior, el pago al proveedor (exportador), previo cumplimiento de las condiciones que establezca el crédito.

En otras palabras, la carta de crédito constituye una promesa asumida por un banco, quien deberá seguir las instrucciones del comprador y pagar una determinada cantidad de dinero al vendedor de la mercancía, a su solicitud, quien deberá presentar los documentos que certifican un hecho o acto jurídico (la venta de mercancías), dentro de un determinado plazo.

3.2.1 Partes que Intervienen en una Exportación mediante Carta de Crédito

En una carta de crédito participan numerosos agentes; a continuación, se mencionarán las partes que intervienen en esta modalidad de financiamiento.

a) Ordenante (importador): persona natural o jurídica que solicita a un banco comercial, ubicado en su país, la apertura de una carta de crédito a favor de una tercera persona (exportador), para cancelar una operación de comercio exterior.

b) Beneficiario (exportador): persona natural o jurídica a cuyo nombre se ha emitido una carta de crédito para la cancelación de las mercancías vendidas, recibe el pago de las divisas una vez que haya cumplido con las exigencias estipuladas en la carta de crédito.

c) Banco emisor: banco comercial, ubicado en el país del importador, que ha aceptado abrir una carta de crédito por orden, riesgo y cuenta de su cliente (ordenante), a favor del beneficiario (exportador). Dicho banco es quien comunica sobre el acreditivo al exportador, mediante los servicios de un banco comercial del país sede del exportador. Por lo tanto, el banco emisor es el encargado de la apertura de la carta de crédito y de su notificación al exportador, solicitando también su conformación a un banco corresponsal, el cual avisará al exportador.

d) Banco avisador o negociador: es un banco comercial ubicado en el país sede del exportador, el cual ha recibido el aviso de la apertura de la carta de crédito, siendo el encargado de comunicárselo al exportador. Este banco al momento de confirmar el acreditivo, pasa a denominarse banco confirmador. El banco confirmador se compromete a la cancelación del o los montos de la carta de crédito al beneficiario, utilizando disponibilidades propias, una vez que éste haya cumplido con los requisitos solicitados en la carta de crédito. El banco confirmador recibirá las divisas pagadas al beneficiario, de parte del banco emisor.

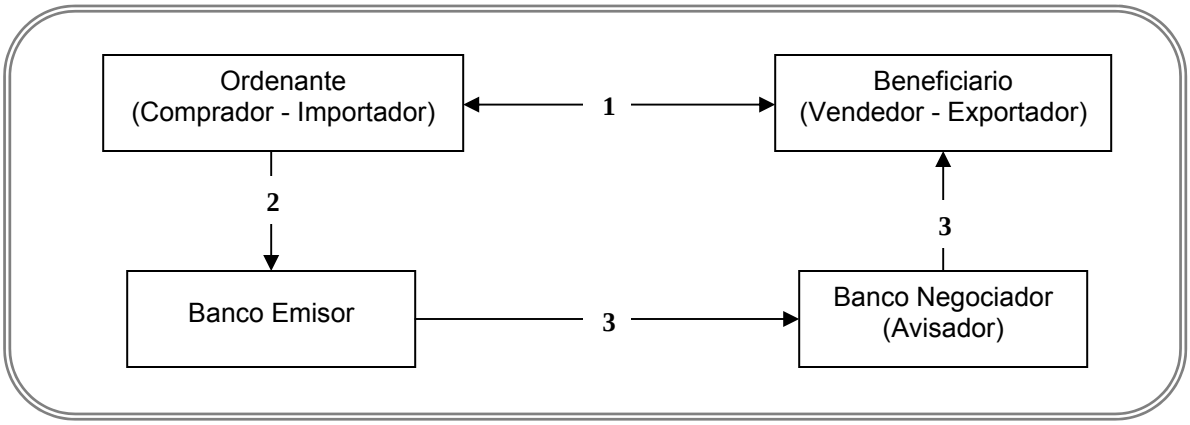
e) Banco corresponsal: banco comercial que actúa como intermediario en la operación de comercio exterior y se basa en las instrucciones que recibe del banco emisor. Por los servicios prestados recibe un pago de parte de este banco. El banco corresponsal puede actuar como *banco corresponsal avisador*, en donde no adquiere ninguna obligación ante el beneficiario, teniendo simplemente que notificarlo sobre la apertura de la carta de crédito; sin embargo, también puede actuar como *banco corresponsal confirmador*, en este caso, tiene la obligación de pagar al beneficiario, una vez que haya cumplido con los términos y condiciones de la carta de crédito.

CLASE 11

3.2.2 Flujo del Proceso de Exportación Mediante Pago con Carta de Crédito

En las figuras que se presentan a continuación, se pueden observar claramente, los pasos involucrados en el proceso de exportación y las partes que intervienen en ésta.

Figura Nº7: Flujo de Negociación y Acuerdo de Comercio Exterior



Como se puede observar en la figura anterior, el exportador se pone en contacto con el vendedor, o viceversa, en donde establecen un acuerdo previo de exportación (paso 1). En esta primera etapa, es importante que haya absoluta claridad entre beneficiario y ordenante, sobre todos y cada uno de los documentos que serán requeridos, ya que solo así, la carta de crédito es garantía para ambas partes. Esto se debe a que tanto el banco emisor como el banco negociador y corresponsal que intervienen en la operación de comercio exterior, sólo negocian documentos, rigiéndose por el mandato expresado en ellos, por lo que se limitarán a pagar según la documentación estipulada en la carta de crédito.

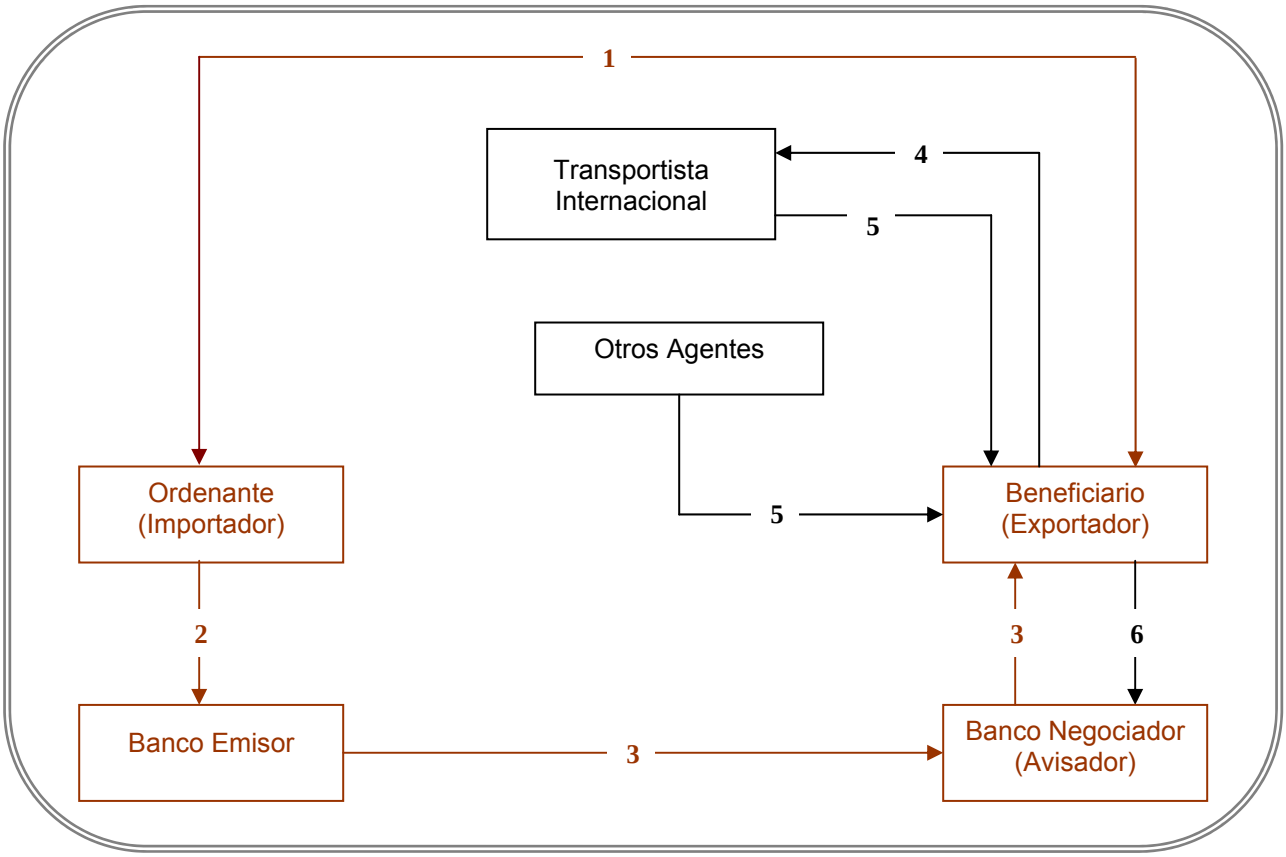
La documentación que comúnmente se establece como requisito de pago de una carta de crédito es: la factura comercial, conocimiento de embarque (o documento equivalente), póliza de seguro, lista de empaque, certificado de origen y certificación de calidad.

En caso de que el texto de la carta de crédito no se ajuste al acuerdo previo, es asunto del beneficiario requerir del ordenante las modificaciones respectivas.

Una vez establecido el acuerdo entre ambas partes, el importador ordena a su banco (ubicado en el extranjero) la apertura de una carta de crédito a nombre del beneficiario (paso 2); éste banco notifica al banco ubicado en Chile sobre la apertura de la carta de crédito, quién a su vez, debe comunicarle al beneficiario dicha apertura (paso 3).

Los pasos que prosiguen a la comunicación de la apertura de la carta de crédito, serán explicados a través de la figura que se presenta a continuación.

Figura Nº8: Flujo de Negociación de Documentos



Como se puede observar en la figura, las líneas en color café corresponden al flujo analizado anteriormente.

Una vez que el banco negociador ha notificado al exportador sobre la apertura de la carta de crédito, el beneficiario se pone en contacto con el transportista internacional para el embarque físico de las mercancías (paso 4), quien deberá entregarle, junto con los agentes de exportación, los documentos de embarque de la mercancía al exportador, (paso 5).

Efectuado el embarque de la mercadería estipulada, y dentro de los plazos establecidos por la carta de crédito para efectuar dicho embarque y la negociación; el beneficiario deberá presentar la documentación al banco negociador, tal como lo requirió la carta de crédito. Esta presentación de documentos, que se efectúa para efectos de cobro, es lo que se denomina “negociación de documentos” (paso 6).

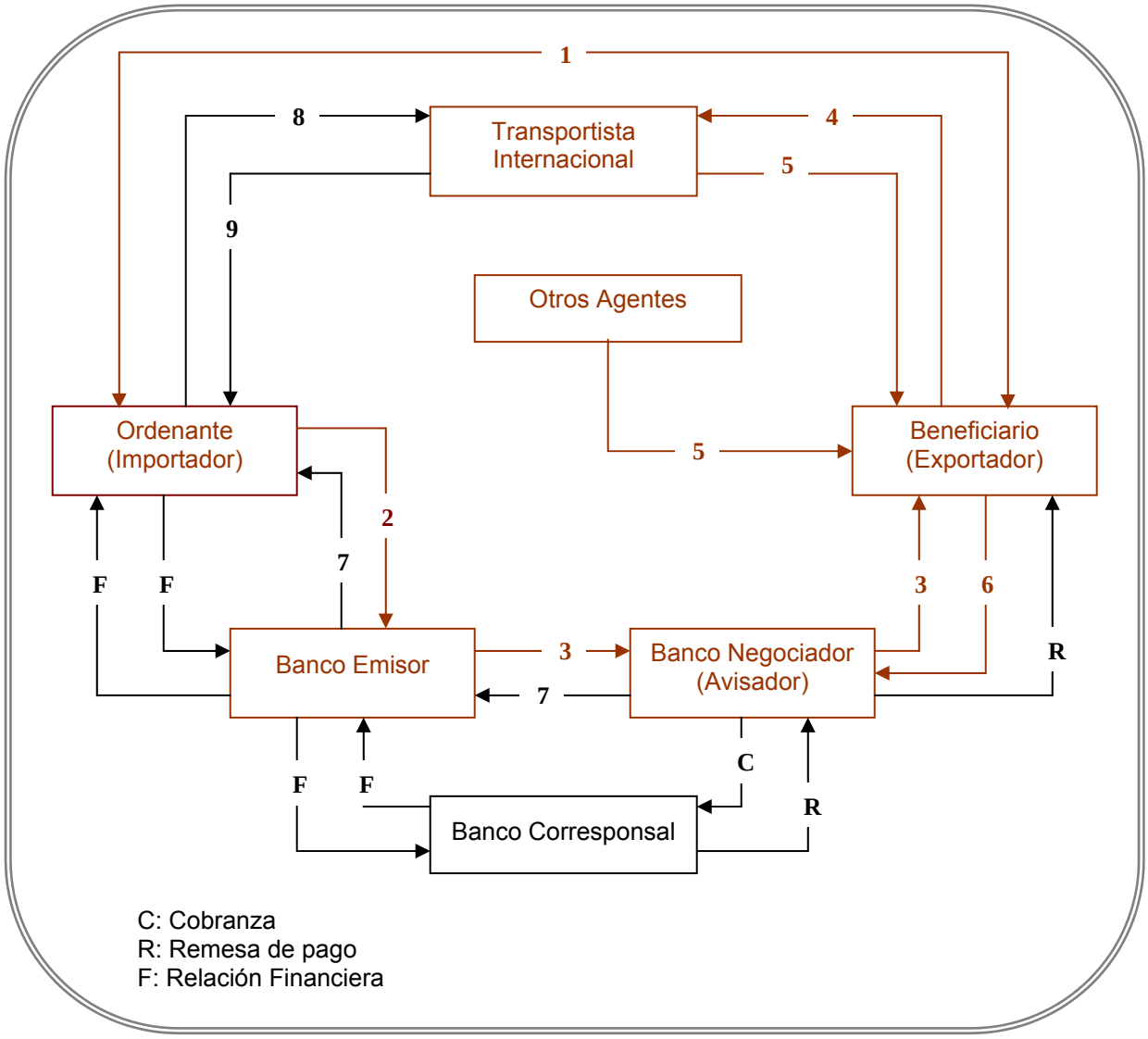
El banco negociador recibirá la documentación y la revisará detalladamente. Si la encuentra completa y totalmente ajustada a la carta de crédito, la recibe “sin discrepancia”; por el contrario, si algo no concuerda con lo requerido, la recibirá “con discrepancia”, sin calificar si se trata de una diferencia pequeña, grande, trascendental o no.

En caso de existir discrepancia, y ésta no pueda ser corregida por el beneficiario, el banco negociador informará de ella al banco emisor, para que consulte al ordenante si acepta o no la negociación con dicha discrepancia. Si el ordenante acepta la negociación y pago con discrepancia, se soluciona el problema y los bancos proceden al pago. Sin embargo, si el ordenante no acepta la discrepancia, por mínima que sea, el banco negociador procede a devolver la documentación al beneficiario, sin responsabilidad para los bancos involucrados.

En caso de que se produjera tal rechazo, el beneficiario se encontrará en la precaria situación de tener mercadería embarcada y sin comprador, teniendo que transar su venta bajo la presión que significa que la mercadería va en viaje a un puerto extranjero y allá le espera un “taxímetro” de costos de bodegaje, tas vez altos y desconocidos, en un medio en el cual tiene todas las desventajas para negociar, con su cliente original o con otro.

Suponiendo que los documentos han sido recibidos sin discrepancia, o bien, el ordenante acepta las discrepancias, se procederá al pago de la exportación. En la siguiente figura se pueden visualizar los pasos que continúan en la operación.

Figura Nº9: Flujo de Documentos y Mercaderías en una Operación de Comercio Exterior



Si la carta de crédito es confirmada por el banco negociador, será éste quien proceda a efectuar el pago, tan pronto reciba los documentos para negociación sin discrepancia, o haya recibido autorización del ordenante, por medio del banco emisor, a pagar aceptando discrepancias específicas. Si la carta de crédito no es confirmada, el banco negociador enviará los documentos al banco emisor, para que éste proceda a remesar[17] los fondos correspondientes.

[17] La remesa consiste en el envío de los fondos del banco emisor al banco corresponsal, quien posteriormente lo hará llegara la banco negociador.

Usualmente, en las cartas de crédito se establece el banco corresponsal que el banco emisor designa, quien estará encargado de efectuar el pago al banco negociador, y éste finalmente cancelará la exportación al beneficiario.

Cuando se utiliza la carta de crédito como medio de pago, el beneficiario de ella presenta la documentación al banco negociador, el cual la remite al banco emisor, el que a su vez, se la entregará al ordenante para que proceda a la inspección, desaduanamiento y retiro de la mercancía (paso 7)

Sin embargo, cualquiera sea el medio de pago, el transportista internacional, entregará las mercaderías a quien le presente los conocimientos de embarque que se emitieron en el origen (paso 8 y 9).

3.2.3 Tipos de Financiamiento de la Carta de Crédito

A continuación, se estudiarán dos modalidades de financiación de las cartas de crédito.

a) Carta de crédito con cláusula roja: en esta clase de créditos, el ordenante (importador) autoriza a anticipar una parte o el total del importe del crédito al beneficiario, el cual firmará un recibo por la cantidad anticipada y el banco pagador deducirá dicha cantidad del importe del crédito, en el momento de efectuar la liquidación del mismo. Pero esta cantidad al ser un anticipo a cuenta, resultará difícil de recuperar si el crédito queda cancelado por cualquier causa.

Para evitar esto, la autorización para anticipar dinero suele hacerse insertando en el crédito la llamada "Cláusula Roja", mediante la cual se autoriza a anticipar al beneficiario el total o parte del importe del crédito, comprometiéndose el beneficiario, por escrito, a reembolsar la cantidad anticipada si no cumple las condiciones del crédito, relativas a la fecha del despacho de la mercancía y a la presentación de documentos conformes.

Esta modalidad de carta de crédito, representa para el beneficiario una financiación que le hace su comprador, pues le permite disponer del dinero antes de entregar la mercancía. Es evidente que el ordenante de este tipo de crédito debe tener gran confianza en el beneficiario, ya que puede ser víctima de un posible acto fraudulento.

Todos los anticipos son por cuenta y riesgo del banco emisor, quien deberá abonar al banco negociador, adeudando a su ordenante, aún en el caso de que el beneficiario, una vez recibido el importe del crédito, no efectúe el envío de la mercancía.

Dado el riesgo de esta clase de créditos, los bancos antes de su apertura exigirán al ordenante el depósito previo del importe del crédito o una garantía que le cubra de su riesgo.

b) Carta de crédito con cláusula verde: se trata de una fórmula de financiación que se concede al beneficiario, pero responde a una actitud más prudente por parte del ordenante (comprador – importador), posiblemente motivada porque la confianza, aún existiendo, es menor, lo que le hace precisar cierta cautela.

Esta modalidad de carta de crédito se diferencia de la anterior en que, el banco pagador deberá recibir del beneficiario un documento que demuestre que ha dejado mercancías en depósitos especiales, como garantía, en caso de que no cumpla con el embarque programado en un futuro. Dicho documento recibe el nombre de warrant o certificado de depósito de mercancías y es extendido a favor del banco corresponsal, a fin de que le sea efectuado el anticipo.

El anticipo puede ser realizado de acuerdo a dos disposiciones, ellas son:

- 1ª disposición, contra simple recibo. Éste es un compromiso escrito en el que el beneficiario o exportador se compromete a embarcar las mercancías dentro del plazo establecido en el contrato de compra venta.
- 2ª disposición, contra un certificado de depósitos de mercancías o "warrant", a favor del banco corresponsal.

En algunos casos, esta cláusula exige que la mercancía, a medida que se compre, el exportador la vaya almacenando y que la misma sea asegurada, dato que al solicitar los anticipos, deberá acreditar el beneficiario.

CLASE 12

3.3 Inversiones y Aportes de Capital Provenientes del Exterior

Las empresas nacionales pueden financiar sus operaciones mediante aportes de capital provenientes del extranjero, en Chile, los principales mecanismos para ingresar capitales foráneos al país son, mediante el capítulo XIV del Compendio de Normas Generales de Cambios Internacionales o a través del Decreto Ley 600.

A continuación, se explicarán a grandes rasgos cada uno de dichos mecanismos.

- Aportes de Capital Vía Capítulo XIV del Compendio de Normas de Cambios Internacionales

Es una alternativa ofrecida a los inversionistas extranjeros para el ingreso de capitales al país, mediante un simple y rápido proceso de registro y pre – aprobación, que es efectuada por un banco comercial, la que debe ser aprobada por el Banco Central de Chile. Estos ingresos de capital podrán estar o no afectos a encaje y ello dependerá del destino del aporte, el que se indica en el formulario de inscripción, al momento de su registro.

Las normas contempladas en este mecanismo sólo podrán ser aplicables a los aportes de capital e inversiones superiores a US$ 10.000. Por lo tanto, el Banco Central para la inscripción de una inversión y aporte de capital requiere un monto mínimo de US$ 10.000.

El procedimiento que deben seguir los inversionistas extranjeros para ingresar capitales al país es el siguiente:

a) Paso 1: Inscripción. El ejecutivo de comercio exterior del banco comercial, recepciona el Formulario Nº 2, por parte del cliente, quien verificará que cada uno de los recuadros contenga la información requerida. Una vez revisado, al día hábil siguiente de la liquidación de las divisas, el banco comercial deberá enviar el formulario al Centro de Operaciones del Departamento de Cambios del Banco Central, para su registro y aprobación, junto con los antecedentes demostrativos del cumplimiento de la obligación de encaje y los fondos del mismo, si procede.

   Se informa al cliente la resolución del Banco Central de Chile mediante la entrega del Formulario Nº 2 o copia del mismo, aprobado por el Banco Central.

b) Paso 2: Desembolso y Liquidación de Divisas. Se recibe el mensaje del exterior, debidamente autentificado. Se verifica el abono en la cuenta con el corresponsal.

   De acuerdo a la normativa actual, el beneficiario podrá optar por liquidar las divisas o disponer libremente de ellas. De optar por su liquidación, ésta necesariamente deberá efectuarse en el Mercado Cambiario Formal, y además, podrá ser efectuada en cualquier fecha anterior a la repatriación de las mismas.

   Si no se produce acuerdo con el cliente respecto del tipo de cambio, excepcionalmente éste puede solicitar el traspaso de la solicitud a otra entidad bancaria, con la que él negoció mejores condiciones. Para ello, deberá instruir por escrito y en tal caso, la solicitud es endosada y traspasada vía carta, a la entidad indicada por el cliente.

c) Paso 3: Remesa de Utilidades o Repatriación de Capital. La permanencia mínima del capital en el país es de un año. Para adquirir divisas en el Mercado Cambiario Formal destinadas a remesas, utilidades o repatriación de capital, se debe obtener la autorización previa del Banco Central de Chile.

   Asimismo, la normativa actual faculta al obligado al pago, o en su caso, al inversionista o aportante del capital, a ejercer la obligación de remesar, a través de una entidad del Mercado Bancario Formal, las divisas necesarias para enviar al exterior los capitales o beneficios que corresponde obtener por las operaciones que se hubieran efectuado dentro del país.

   La remesa al exterior que se efectúa con recursos propios, de igual manera debe contar con la autorización previa del Banco Central de Chile.

Recuerde:

Los pagos o remesas de divisas desde o hacia Chile, que se originan por la realización de inversiones o aportes de capital, deberán ser efectuados a través del Mercado Cambiario Formal.

El registro del aporte de capital deberá efectuarse en el Banco Central antes de la liquidación de las divisas.

El monto mínimo requerido para realizar aportes de capital por esta vía es de US$ 10.000.

- Aportes de Capital Vía Decreto Ley 600 (D.L.600)

El D.L. 600 consiste en un contrato de inversión extranjera, que el inversionista (extranjero) suscribe con el Estado de Chile. El encargado de representar a Chile y establecer los términos y condiciones del contrato es el Comité de Inversiones Extranjeras.

En este caso, el inversionista tiene el derecho de traer los capitales a Chile en diferentes formas (moneda extranjera, bienes físicos o tecnología). Además, puede repatriar el capital invertido con acceso al Mercado Cambiario Formal después de un año, desde la fecha de ingreso, pudiendo también remesar o reinvertir utilidades o dividendos, cuando se generen, en cualquier tiempo y sin ningún límite, previa autorización del Comité de Inversiones Extranjeras, adjuntando los antecedentes necesarios.

El Comité de Inversiones Extranjeras es la agencia que representa al Estado de Chile en las transacciones con aquellos inversionistas que deciden usar el Estatuto de la Inversión Extranjera (D.L. 600) como el mecanismo legal para materializar Inversión Extranjera Directa (IED) en el país.

Este comité se encuentra integrado por el Ministro de Economía (quien actúa como presidente del comité), de Hacienda, de Relaciones Exteriores y de Planificación, además del presidente del Banco Central. Asimismo, cuando se requiera su participación, los ministros que representan sectores económicos asociados a una inversión específica.

Para obtener la aprobación del Comité de Inversiones Extranjeras, el inversionista, a fin de liquidar capital bajo DL.600, debe presentar el “Formulario de Solicitud de Inversión Extranjera”, junto con un poder de representación, debidamente autenticado, de los representantes en Chile, si procede.

Este Decreto también es conocido como “Estatuto de Inversionista Extranjero” y consiste en una legislación basada en tres principios básicos, ellos son:

a. Tratamiento no discriminatorio al inversionista extranjero.
b. Libre acceso a varios mercados y sectores económicos.
c. Mínima intervención del estado en las actividades del inversionista.

Además de estos principios, se puede destacar que el DL.600, con el objeto de beneficiar la inversión extranjera, estipula que el inversionista firme, mediante escritura pública, un contrato, en donde se deben especificar los derechos y obligaciones de cada una de las partes. El Estado de Chile no puede unilateralmente modificar el contenido del contrato, pues éste tiene la característica de fuerza de ley.

Realice ejercicios Nº 28 al 30

RAMO: TÉCNICAS BANCARIAS

IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD II

FORMAS DE PAGO INTERNACIONALES

CLASE 01

1. CARTAS DE CRÉDITO

La carta de crédito, también denominada acreditivo o crédito documentario, corresponde a una forma de pago internacional, mediante el cual el banco emisor, actuando de acuerdo a las instrucciones del cliente (el importador) se compromete a pagar al beneficiario (el exportador), por intermedio de otro banco (banco avisador), contra entrega de los documentos estipulados en el acreditivo, y con sujeción a las condiciones y términos del mismo.

A las cartas de crédito se les llama créditos documentarios, debido a que se basan sobre documentos y no sobre mercancías, servicios y/u otras prestaciones que puedan tener relación con dichos documentos, lo que tiene por finalidad conciliar los intereses de ambas partes; de este modo, cada una de ellas se asegura de sus respectivos cumplimientos y obligaciones.

La Cámara de Comercio Internacional (CCI) en su publicación Nº 500, artículo 2º, define a las cartas de crédito de la siguiente forma:

"A efectos de los presentes artículos, las expresiones "créditos documentarios" y "cartas de crédito", se refieren a todo acuerdo, cualquiera que sea su denominación o descripción, por el que un banco (emisor), obrando a petición y de conformidad con las instrucciones de un cliente (ordenante) o en su propio nombre:

I. se obliga a hacer un pago a un tercero (beneficiario), o a su orden, o a aceptar y pagar letras de cambio (instrumentos de giro) librados por el beneficiario, o

II. autoriza a otro banco para que efectúe el pago o para que acepte y pague tales instrumentos de giro, o

III. autoriza a otro banco para que negocie contra la entrega del/de los documento/s exigido/s, siempre y cuando se cumplan los términos y condiciones del crédito".

1.1. Marco Normativo de las Cartas de Crédito

Todas las cartas de crédito emitidas se ajustan a las disposiciones de las "Reglas y Usos Uniformes Relativos a los Créditos Documentarios" (publicación Nº 500), que publica, revisa y anota la Cámara de Comercio Internacional, en vigor desde 01.01.94. No obstante, a esta forma de pago se le aplican las leyes del país que otorga el crédito, aunque los tribunales suelen referirse a las "Reglas y Usos Uniformes" como guía para la interpretación y la práctica bancaria.

En el marco legal, las cartas de crédito presentan algunas características, ellas son:

a) Independencia legal del acreditivo: los créditos son, por naturaleza, independientes de las ventas o de cualquier otro contrato que pueda conformar su base actual, aún cuando el crédito contenga referencia a algún contrato de compraventa o a cualquier otra referencia.

b) Validez contractual de la documentación: esta característica se basa en que todas las partes que intervienen, negocian sobre la base de la documentación. En las cartas de crédito, los exportadores tienen 21 días, después de la fecha de embarque, para presentar los documentos ante el banco negociador designado (siempre y cuando la carta de crédito no especifique otro plazo diferente), es decir, la validez de los créditos no se encuentra afecto a las obligaciones comerciales que proporcionan los embarques de las mercaderías.

c) Obligaciones de los bancos: a los bancos les corresponde revisar la documentación que se les presente para negociación dentro de un plazo razonable, la publicación Nº 500 de la Cámara de Comercio Internacional estipula que los bancos tienen siete días para revisar los documentos presentados por el beneficiario y así garantizar, aparentemente, que éstos se encuentren en completo acuerdo con los requerimientos del crédito.

- Algunas Consideraciones Legales de las Cartas de Crédito

La carta de crédito se desarrolló mucho antes de que los juristas pudieran determinar con exactitud a qué ámbito legal correspondía. Incluso en la actualidad, no existe una posición fija y determinante del exacto carácter legal de este documento. Lo cierto es que la carta de crédito es una creación de la práctica comercial y bancaria.

Desde un punto de vista comercial, todas las etapas de una operación con carta de crédito forman parte de una sola transacción. Desde el punto de vista legal, el acreditivo se descompone en varios contratos.

El primer contrato se materializa cuando el banco emisor acepta las instrucciones del ordenante del crédito. Como contrapartida, el ordenante acepta los términos y definiciones establecidos por el banco. Ambos acuerdos, al menos en la mayoría de los bancos en Chile, se encuentran en el formulario de “Solicitud de Apertura de Carta de Crédito”.

El segundo contrato se materializa cuando el banco emite su crédito a favor del beneficiario. Esta parte se considera un tipo especial de contrato, porque esencialmente participan sólo el banco emisor y el beneficiario. El ordenante no es una parte, aunque el acreditivo se haya expedido de acuerdo a sus instrucciones. La obligación del pago del crédito es asumida únicamente por el banco emisor.

En la práctica, el crédito puede ser notificado al beneficiario a través del banco que éste le indicó en la oferta, llamado “banco avisador o negociador”, o puede pagársele al

beneficiario en las ventanillas de un banco designado en el crédito (banco corresponsal del banco emisor en el país del beneficiario). El banco emisor realiza contratos de agencia o corresponsalía con los bancos avisadores y/o designados. De esta manera, éstos aceptan obligaciones para con el banco emisor, pero no directamente con el beneficiario.

Si el banco avisador y/o el banco designado aceptan contraer un compromiso con el beneficiario, como por ejemplo, una promesa directa de pago, estos bancos pasan a ser "bancos confirmadores", estableciendo por esta vía una nueva forma de contrato, convirtiéndose en una parte adicional en el crédito.

Existen otras formas de contrato, como cuando se da la forma de "crédito transferible", cuando la carta de crédito es libremente negociada en cualquier banco o cuando se designa a un tercer banco, éste como "banco corresponsal", por mencionar algunas.

Las cartas de crédito se utilizan con mayor frecuencia en operaciones internacionales. A escala mundial, la inmensa mayoría de los bancos aplican un código internacional aceptado para todos sus negocios con cartas de crédito: Las Reglas y Usos Uniformes Relativas a los Créditos Documentarios, recientemente actualizado en 1994. Este código ofrece un conjunto detallado de pautas para los aspectos más prácticos de las operaciones de crédito. La aceptación de dichas normas y definiciones, demuestra de manera convincente la capacidad de los hombres de negocio, de países con distintos sistemas legales, para aplicar sus propios mecanismos prácticos a la realización de operaciones comerciales.

Realice ejercicio Nº 1

1.2. Clasificación de las Cartas de Crédito

De la definición del artículo N° 2 del Folleto 500 de la Cámara de Comercio Internacional, se desprende la existencia de dos tipos de acreditivos, según sus formas de pago, ellos son: la carta de crédito a la vista y la carta de crédito a plazo.

a) Carta de crédito a la vista: es aquella que indica que el pago al beneficiario (exportador) se efectuará contra la presentación de los documentos de embarque que efectúe éste, siempre y cuando (como vital condición) dichos documentos cumplan con todos los términos y condiciones indicados en el acreditivo.

Las cartas de crédito a la vista se pueden dividir en:

- A la vista contra pago. Esta clasificación de acreditivo a la vista indica que el beneficiario del crédito, una vez que ha efectuado el embarque, debe presentar la documentación de embarque pertinente ante el banco designado, el cual tendrá siete

días hábiles bancarios para revisar los documentos desde la recepción de los mismos. Una vez que se han revisado los documentos y se ha verificado que éstos se encuentran en concordancia con los requisitos del crédito, el beneficiario podrá obtener el pago correspondiente.

- A la vista contra reembolso. Esta forma de acreditivo a la vista corresponde a una operación más compleja que la anterior, ya que contempla una operación triangular, es decir, actúan tres bancos ubicados en distintos países.

Por Ejemplo

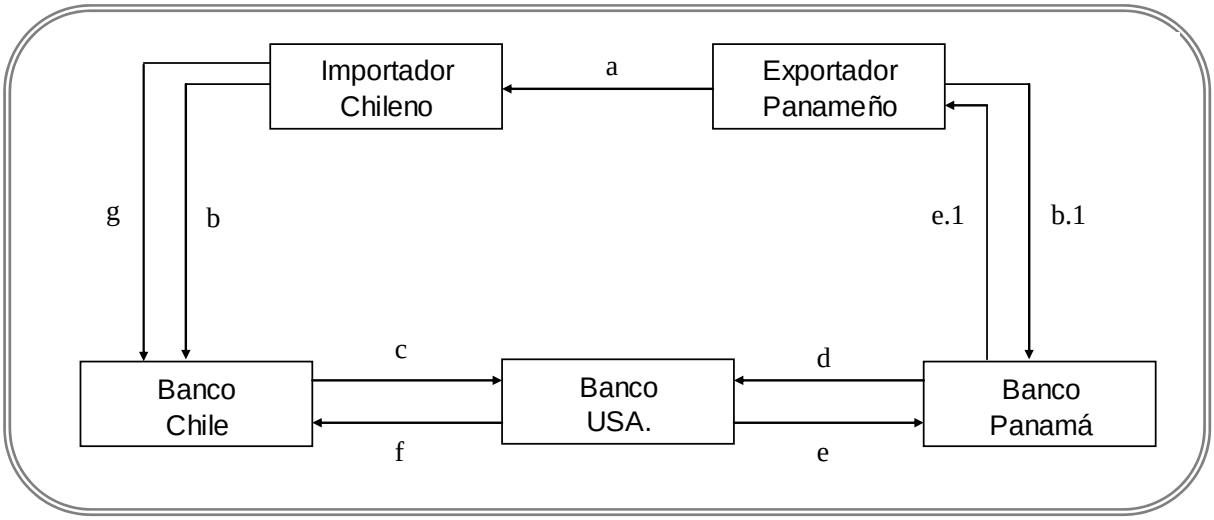
Un importador chileno desea importar productos provenientes de Panamá, pero acuerda con su proveedor que el pago se hará efectivo a través de un banco ubicado en Estados Unidos, producto que el banco emisor chileno no tiene corresponsal directo en Panamá (es decir, no cuenta con algún banco en dicho país), por lo tanto, operarán un banco chileno (emisor), un banco de USA (banco corresponsal) y el banco panameño (banco negociador), que actuará como banco peticionario.

Entonces, el banco emisor debe dar instrucciones al banco corresponsal para que atienda las “Reclamaciones de Reembolso” que le presente el banco peticionario (banco negociador). Para tal efecto, el banco emisor envía junto con las instrucciones, una copia de la carta de crédito, lo que técnicamente se denomina “Autorización Previa”, de esta manera, el banco corresponsal podrá cargar en la cuenta que mantiene con el emisor todos los gastos, comisiones y el valor de la operación que le presente el banco designado de Panamá.

A continuación, se explican los pasos secuenciales del ejemplo brindado anteriormente; posteriormente, se grafican dichos pasos.

a) Chile importa productos desde Panamá.
b) El importador da cuenta de la importación a su banco chileno.
b.1) El exportador da cuenta de la exportación a su banco en Panamá.
c) El banco chileno envía instrucciones y copia de la carta de crédito, lo que técnicamente se llama “Autorización Previa”.
d) El banco de Panamá, envía “Reclamaciones de Reembolso”.
e) El pago se hace efectivo.
e.1) El banco en Panamá le paga al exportador.
f) El banco de USA, carga en la cuenta los gastos, comisiones y el valor de la operación.
g) El importador efectúa el pago al banco.

Figura Nº 1: Operación de Exportación – Importación Mediante pago con Carta de Crédito a la Vista Contra Reembolso



b) Carta de crédito a plazo: es aquella que indica que el beneficiario recibirá el pago después de transcurrido un determinado plazo, desde la fecha en que presentó al banco los documentos de embarque en orden.

Existen dos modalidades de acreditivos a plazo y en ambos casos el proveedor (beneficiario de la carta de crédito) estará dispuesto a esperar un plazo determinado, previamente convenido, para proceder a cobrar el valor de sus documentos. La única diferencia que presentan ambas modalidades, es en lo tocante al mecanismo de reconocimiento del compromiso de pago, ellas son:

- Acreditivo a plazo, con pago diferido. Es aquel que en sus condiciones estipula que el pago al beneficiario (exportador), se efectuará al término del plazo que este último le haya otorgado al importador, o bien, en los plazos que corresponda, si han habido embarques parciales. Habitualmente, este plazo se encuentra determinado por la fecha del embarque de la mercancía.

- Acreditivo a plazo, contra aceptación de letra. Es aquel que ofrece un método más corriente de permitir el pago en condiciones diferidas. En este caso, el beneficiario presenta una letra de cambio pagadera a él mismo y girada a término, en la cual deberá señalar una fecha de vencimiento específica.

  La letra podrá ser aceptada por:

  - El banco emisor
  - El banco confirmador
  - El propio ordenante (importador)

De acuerdo a las distintas cláusulas que permiten ajustar las condiciones de este instrumento a los requerimientos particulares de las partes intervinientes en la operación, las cartas de crédito se pueden clasificar en:

c) Carta de crédito revocable: bajo este tipo de acreditivo, el banco emisor de ella, por cuenta del ordenante, podrá modificarla, revocarla o cancelarla, sin necesidad de tener el consentimiento del beneficiario, incluso no requiere de la notificación al beneficiario, hasta el momento del pago por parte del banco en el cual el banco emisor ha hecho disponible el crédito.

   Como se puede observar, esta carta de crédito implica un alto riesgo para el beneficiario, ya que puede ser modificada o revocada una vez que las mercaderías se encuentren embarcadas y la documentación comprobatoria del embarque aún no ha sido presentada por el beneficiario para su negociación, o incluso, cuando los documentos han sido presentados, pero el pago aún no se ha efectuado.

   De acuerdo a las características que presenta, este tipo de acreditivo es muy poco aceptado, dada la alta inseguridad y riesgo que ellas representan. Generalmente, son utilizadas entre personas con relaciones comerciales estables, entre empresas filiales o como sustituto de una promesa de pago o de una orden de pago.

d) Carta de crédito irrevocable: corresponde a aquel acreditivo que, una vez emitido, no puede ser cancelado, anulado y/o modificado sin el previo consentimiento del beneficiario, por lo tanto, este tipo de carta de crédito requiere del previo acuerdo y consentimiento de las partes (ordenante – beneficiario). No se permite su cancelación, anulación y/o modificación, debido a que constituye un “compromiso firme” por parte del banco.

   Este tipo de carta de crédito otorga al beneficiario de ella la mayor seguridad de pago, debido a que el banco emisor se compromete, irrevocablemente, a honrar los instrumentos de giro y/o los documentos de embarque presentados por el beneficiario, siempre que éstos cumplan con todos los términos y condiciones que se encuentran previamente establecidos en este instrumento de pago.

e) Carta de crédito contra aceptación (by acceptance): en este caso, al momento de la apertura del acreditivo, el banco emisor estipulará la obligación para el beneficiario de presentar una letra de cambio junto con la documentación de embarque, la que será girada por dicho beneficiario a un vencimiento, el que debe ser coincidente con el plazo estipulado en la carta de crédito.

   Al momento de la negociación de los documentos de embarque, sea el banco emisor o el banco confirmador, deberán aceptar la letra de cambio, firmándola, con lo cual se obligan a pagarla a su presentación, al momento del vencimiento.

   En una carta de crédito contra aceptación, la obligación del banco emisor de honrar la documentación de embarque se hace extensiva a terceras partes, que compren o negocien los instrumentos de giro.

El compromiso del banco emisor normalmente se encuentra estipulado en la carta de crédito, mediante la mención respecto de su disponibilidad por aceptación de un banco designado, con una leyenda que dice más o menos así:

> "Por la presente, acordamos con los libradores, endosantes y tenedores de buena fe de los instrumentos de giro, en virtud del presente crédito documentario, que cumplan con sus términos y condiciones, que tales instrumentos de giro serán debidamente atendidos a su presentación el día del vencimiento del plazo".

f) Carta de crédito a pago diferido (deferred payment): en este caso, al momento de la apertura de la carta de crédito, el banco emisor no estipulará la obligación para el beneficiario de presentar una letra de cambio junto con la documentación de embarque como requisito para efectuar la negociación entre ellos, por lo tanto, de estar ella conforme a los términos y condiciones exigidos en el acreditivo, sea el banco emisor o del banco confirmador, según corresponda, se comprometen a pagar exclusivamente al beneficiario la suma negociada, al vencimiento del plazo estipulado en ella.

El compromiso de esta modalidad de carta de crédito, normalmente queda establecido en ella, por medio de una mención respecto a su disponibilidad para pago en el banco emisor y dice más o menos así:

> "Por la presente, acordamos con el beneficiario que todos los documentos presentados en virtud de este crédito serán debidamente honrados por nosotros, siempre que los términos y condiciones de la carta de crédito hayan sido cumplidos al vencimiento del plazo otorgado".

Esta modalidad de carta de crédito no incorpora ningún compromiso u obligación por parte del banco emisor a otra persona que no sea el beneficiario designado.

g) Carta de crédito confirmada: la confirmación de una carta de crédito por un banco, denominado banco confirmador, mediante autorización o petición del banco emisor, constituye un compromiso a firme por parte del banco confirmador, adicional al del banco emisor, siempre que los documentos de embarque requeridos, sean presentados al banco confirmador o a cualquier otro banco designado, no más tarde de la fecha última de presentación, y cumplidos los términos y condiciones del crédito documentario de pagar, aceptar los instrumentos de giro o negociar.

h) Carta de crédito inconfirmada: el acreditivo establecido por el banco emisor, es notificado al beneficiario a través del banco avisador (también denominado banco notificador). El banco avisador actúa como agente del banco emisor, sin asumir ante el beneficiario ninguna responsabilidad en virtud a la carta de crédito, excepto la de actuar con un

cuidado razonable en el momento de comprobar la aparente autenticidad de la carta de crédito que notifica.

i) Carta de crédito transferible: es aquella en la cual se permite la cesión del crédito documentario a favor de un tercero (segundo beneficiario), por parte del beneficiario inicial. Este tipo de acreditivo se suele utilizar cuando en la operación de compra-venta intervienen intermediarios. Sin embargo, el acreditivo puede transferirse una vez, siendo los gastos de la transferencia devengados por el primer beneficiario (Ver Anexo Nº 1, modelo de acreditivo transferible).

Es importante destacar que sólo los créditos irrevocables pueden ser transferibles y que si la carta de crédito no indica que sea transferible, el banco asumirá que es intransferible.

j) Carta de crédito intransferible: es una condición que se considera como tal, si no se estipula expresamente lo contrario, por lo tanto, un crédito que no tenga tal estipulación, sólo podrá ser utilizado por el beneficiario establecido en dicha carta de crédito; el hecho de que no se pueda transferir el crédito, no implica que el beneficiario esté impedido de ceder los productos que genere su utilización, operación que debe realizarse en conformidad a la legislación aplicable para tal efecto.

k) Carta de crédito con cláusula roja: un acreditivo con “cláusula roja” es aquel que contiene una condición especial, por medio del cual se autoriza al banco confirmador o a cualquier banco designado, a efectuar anticipos al beneficiario, con anterioridad a la presentación de los documentos comprobables de embarque.

l) Carta de crédito con cláusula verde: un acreditivo con “cláusula verde” es aquel que permite al beneficiario obtener anticipos. En este tipo de acreditivos, el giro de dichos anticipos se realiza contra un certificado de depósito o warrant (garantía de inventario), el que certifica que la mercancía estipulada en el acreditivo se encuentra en un depósito o bodega cercana a los muelles de embarque y lista para ser embarcada.

Esta condición debe ser incorporada en el texto de la carta, a expresa petición del ordenante, como también debe indicarse el monto de dinero autorizado como anticipo.

m) Carta de crédito back to back: corresponde a la emisión, por parte del banco notificador, de una segunda carta de crédito, teniendo como garantía la carta de crédito original recibida del exterior. Como ordenante de esta segunda carta de crédito, es el beneficiario de la primera carta de crédito, quien asume la responsabilidad de reembolsar al banco emisor de la segunda carta de crédito (banco notificador), los pagos que se efectúen al amparo de la misma, sea que reciba o no el pago de la primera carta de crédito.

La redacción de la segunda carta de crédito, deberá estar de tal forma que dé a lugar los documentos requeridos por la primera carta de crédito y que haga que dichos documentos se produzcan dentro de los límites de tiempo fijados por la primera carta de

crédito, para que de esta forma, el ordenante del segundo acreditivo, tenga derecho a que se le pague dentro de dichos límites de tiempo.

n) Carta de crédito rotativa: es aquel acreditivo en el cual, según los términos y condiciones del mismo, la cantidad o monto de la operación, se renueva o restablece sin necesidad de enmendar específicamente la carta de crédito.

La carta de crédito rotativa puede restablecerse con relación al tiempo y al monto. Una carta de crédito con relación al monto, puede ser acumulativa o no acumulativa. Si es acumulativa, cualquier suma no utilizada durante el primer período, pasa y puede ser utilizada durante el período siguiente (Ver Anexo Nº 2, modelo de acreditivo rotativo).

Por Ejemplo

El ordenante y el beneficiario celebran un contrato de compraventa de mercancías que estipula el pago mediante carta de crédito irrevocable, a la vista, confirmada y rotativa, amparando tres embarques de 100 toneladas de plátanos; cada embarque es por un valor de US$ 100.000 (valor del embarque).

El ordenante presenta, a su banco emisor, la solicitud de apertura con los términos y condiciones del crédito. El banco emisor procede a establecer (a abrir) la carta de crédito a la vista, irrevocable, confirmada y rotativa por un importe de US$ 100.000. Envía a su corresponsal la apertura quién procede a “confirmar” el acreditivo, antes de notificar (avisar) al beneficiario la existencia del instrumento a su favor.

Una vez avisado el beneficiario y estando conforme con los términos y condiciones de la carta de crédito, procede a realizar el embarque (primer embarque) de 100 toneladas de plátanos por un valor de US$ 100.000. Reúne toda la documentación exigida en la carta de crédito y la presenta al banco avisador (o negociador) para la “Negociación de los Documentos”. Si la documentación está conforme (“sin discrepancia”), el banco avisador procede a pagarle al beneficiario y enviará los documentos al banco emisor, para que le reembolse el monto ya pagado.

Automáticamente dicha carta de crédito estará disponible nuevamente por US$ 100.000. El beneficiario realizará el segundo embarque, por el valor del acreditivo, recopilará la documentación exigida en éste y la presentará al banco avisador para la “Negociación de los Documentos”. Una vez conforme los documentos con los términos y condiciones estipulados en la carta de crédito, el banco avisador le pagará al beneficiario y enviará los documentos al banco emisor para el reembolso de dicho pago efectuado.

Se efectuará nuevamente la apertura automática de la carta de crédito por US$ 100.000, y el beneficiario deberá realizar su tercer y último embarque.

Realice ejercicios Nº 2 al 4

CLASE 02

1.3. Partes que Intervienen en la Operación con Carta de Crédito

En las operaciones de comercio exterior, en donde se establece como forma de pago de la transacción la carta de crédito, además del exportador e importador, existen otros participantes que juegan un rol preponderante en la operación.

A continuación, se mencionarán y explicarán, de modo general, las funciones que cumplen cada una de las partes que intervienen en el pago mediante carta de crédito, también denominada acreditivo o crédito documentario.

- Ordenante. Es la persona natural o jurídica (el importador), que por su propia cuenta y riesgo, solicita a un banco de su país, la apertura de una carta de crédito a favor de un tercero (beneficiario o vendedor).

- Banco Emisor. Es el banco del importador o comprador, y corresponde a la entidad bancaria que acepta abrir un acreditivo por cuenta, orden y riesgo de su cliente (ordenante), y de cuyo pago es responsable ante el pago designado en la carta de crédito.

- Beneficiario. Corresponde a la persona indicada por el ordenante en la carta de crédito y a cuyo favor se emite el crédito (el exportador). Como corresponde al vendedor de la mercancía, éste deberá realizar el embarque de dichas mercancías y presentar los documentos de embarque al banco notificador, a fin de negociarlos.

- Banco Negociador o Avisador. El banco emisor, para efectos de avisar la emisión de su carta de crédito al beneficiario, por lo general, requiere los servicios de un banco ubicado en el país del beneficiario. El banco avisador puede ser aquél propuesto por el exportador, o bien, el banco corresponsal que tiene el banco emisor en el país del beneficiario, los cuales se encuentran en condiciones de cumplir el encargo. Su misión es comunicar al beneficiario la existencia de la carta de crédito, y por ende, darle a este acto un toque de solemnidad, seriedad y confianza.

  Los roles que cumple el banco negociador o avisador son:

  - Verificar la autenticidad del mensaje.
  - Entregar una copia de la carta de crédito al beneficiario.
  - Informar de sus comisiones y gastos, si es que éstos son de cargo del beneficiario.
  - Informar al Banco Emisor que está notificando sin responsabilidad posterior.

  Según la costumbre en Chile, este banco le envía al beneficiario por fax, un ejemplar de la carta de crédito, adjuntando una carta identificando la operación, declarando en su aviso, una nota del siguiente tenor: “Aviso, sin responsabilidad para nosotros, la carta de

crédito NO ha sido confirmada por nosotros. El original permanecerá en nuestro poder y no será negociado". Esto significa que este banco no asumirá ninguna otra responsabilidad, aparte de avisar la apertura de la carta de crédito al beneficiario.

El beneficiario, tan pronto recibe la copia del acreditivo, debe revisar sus términos y condiciones para cotejar que no tenga "irregularidades" respecto del contrato de compraventa. Si los términos del acreditivo no se compadecen con lo convenido, el beneficiario (y sólo él) deberá pedirle al ordenante (su comprador) que haga una "enmienda o modificación" a la carta de crédito. El beneficiario debe insistir en este particular, porque de no hacerlo se expone a dificultades para obtener el pago posterior de la exportación. Esta revisión, que debe hacer el beneficiario, se considera como una de las etapas más sensibles del proceso de un acreditivo.

Cabe destacar que cuando el banco negociador o avisador se encarga de confirmar el acreditivo, se denominará banco confirmador, en cuyo caso, asumirá un compromiso firme con el beneficiario, adicional al del banco emisor, sobre pagar, aceptar o negociar los documentos.

- Banco Corresponsal. Es aquél designado por el banco emisor, y se encuentra en un país neutral, ajeno al país del beneficiario y del emisor, su misión es entregar las divisas al banco autorizado por ese emisor. El banco corresponsal no tiene la obligación de verificar que se hayan cumplido los términos y condiciones para pagar el reembolso.

Realice ejercicio Nº 5

1.4 Operatoria del Proceso de Exportación / Importación Mediante Pago con Carta de Crédito

Como se dijo anteriormente, la carta de crédito, también llamada crédito documentario o acreditivo es, por definición, una operación en virtud del cual, un banco, llamado banco emisor, a petición de un cliente (ordenante - importador), actúa como intermediario entre las partes, al comprometerse ante el beneficiario (vendedor – exportador / prestador de servicios), directamente o a través de otro banco (llamado negociador), a pagar al contado o a plazos su aporte, siempre que el beneficiario entregue los documentos relacionados en el condicionado del crédito, en el plazo y términos especificados en el mismo.

La función primordial del crédito documentario en las operaciones de comercio exterior es la de proporcionar una doble seguridad, ya que la brinda tanto al importador como al exportador de la mercancía.

- Para el exportador, la seguridad consiste en el pago de la operación.
- Para el importador, la seguridad se orienta en la entrega de las mercancías.

Junto a esta razón esencial del desarrollo del crédito documentario, éste cumple otras funciones de gran importancia, ellas son: servir como instrumento de pago y como mecanismo de financiación de las operaciones de exportación, financiación prestada por el banco emisor al importador, en las condiciones bancarias propias de esa plaza comercial. Por lo tanto, se trata de una obligación de pago condicionada, que asume el banco (emisor) por escrito (condicionado), a favor del beneficiario, siguiendo las instrucciones del ordenante.

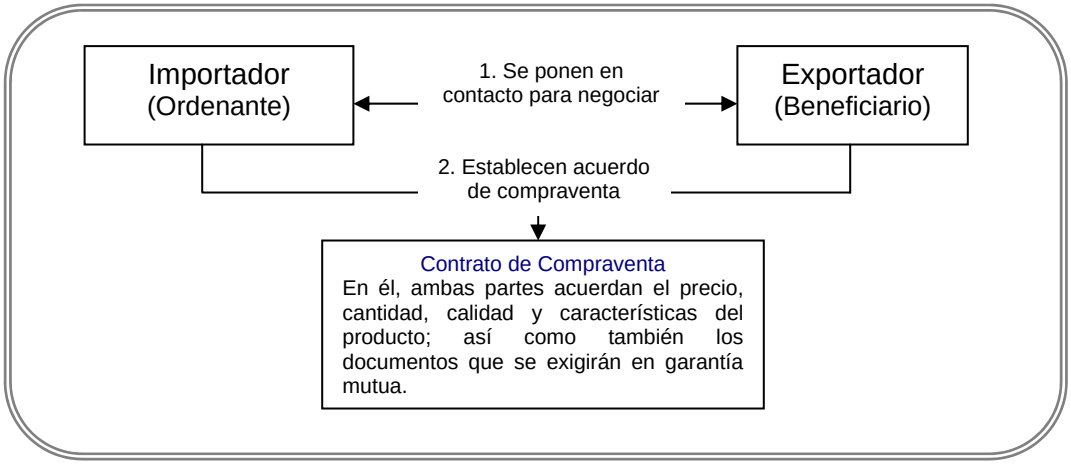
A continuación, se explicará paso a paso el proceso de exportación – importación, en donde se utiliza como forma de pago la carta de crédito.

Realice ejercicios Nº 6 y 7

1.4.1 Acuerdo Comercial entre Exportador e Importador

El primer paso en una operación de comercio exterior, está representado por el acuerdo de compra - venta que existe entre comprador y vendedor. En dicho acuerdo se deben establecer claramente las condiciones en que se realizará la operación (ver Figura Nº 2).

Figura Nº 2: Acuerdo de Compraventa entre Importador y Exportador (Paso 1 y 2)



En este sentido, se sostiene que el crédito documentario consigue conciliar los intereses del comprador y del vendedor en un contrato de compraventa. El comprador quiere tener la seguridad de que no pagará al vendedor hasta tener la certeza documental de que éste ha cumplido puntualmente con sus obligaciones explicitadas en el condicionado del crédito; y el vendedor, por su parte, quiere tener la seguridad de que recibirá la totalidad del

pago, en el plazo convenido. Por lo tanto, la intervención de los bancos facilita y asegura el fiel cumplimiento de los objetivos de ambas partes.

1.4.2 Solicitud de Apertura de la Carta de Crédito

Una vez que el exportador e importador han acordado las condiciones de la operación y han establecido relaciones comerciales, el importador solicitará, al banco emisor, la apertura de la carta de crédito a favor del beneficiario.

Se conoce como apertura de carta de crédito al hecho por el cual el banco emite, vía SWIFT[1], el texto que estableció el ordenante en la "solicitud de apertura de carta de crédito", esta emisión va dirigida al banco designado (avisador), para que este último notifique al exportador sobre la apertura del acreditivo.

Al solicitar la apertura a través de la solicitud de apertura de carta de crédito, el importador deberá adjuntar un pagaré para cartas de crédito, el cual es exigido por el banco emisor, y señalar, en resumen, lo siguiente:

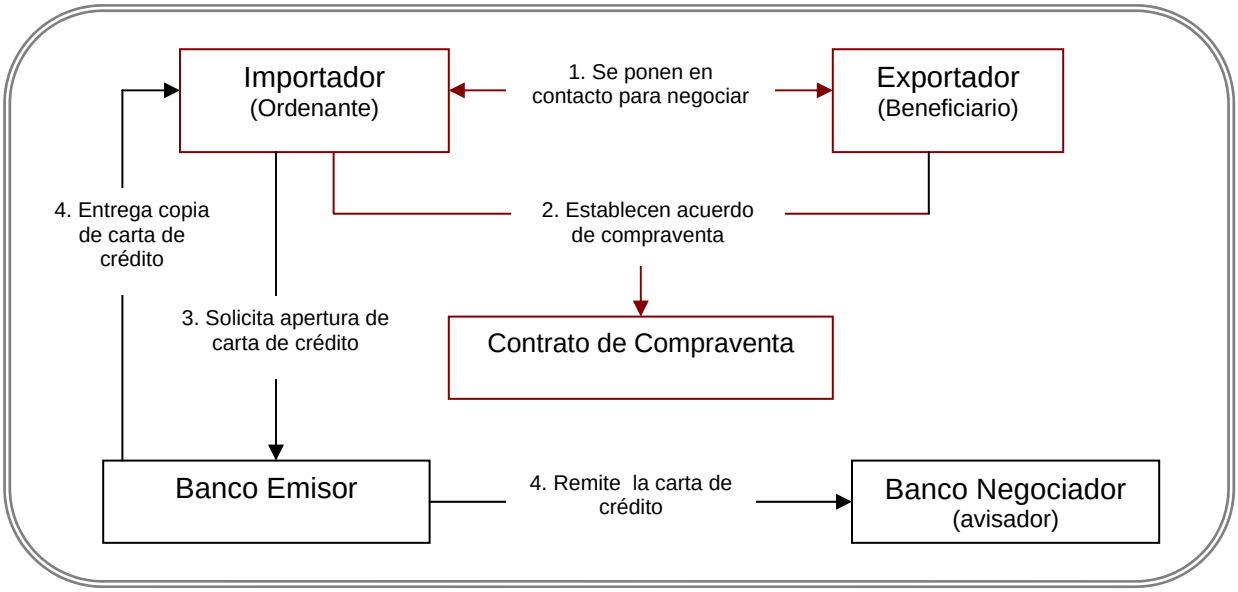
- Nombre del beneficiario (exportador).
- Condiciones de pago al beneficiario (vista, plazo, diferido).
- Tipo de financiamiento solicitado.
- Moneda y monto de la importación.
- Crédito revocable o irrevocable.
- Confirmada o sin confirmar.
- Descripción general de la mercadería a importar.
- Banco a través del cual desea abrir el crédito.
- Documentos solicitados (conocimiento de embarque, factura, lista de empaque, listas de peso, etc.).

El banco emisor al recibir los antecedentes, emitirá la carta de crédito al exterior, a través de un mensaje SWIFT MT-700, a favor del beneficiario y le hará entrega de una copia al importador.

En la figura que se muestra a continuación, se puede identificar la operatoria de comercio exterior mediante pago con carta de crédito, hasta el momento analizado.

1 SWIFT (System Worldwide International Financial Transactions). Es una sociedad creada por la comunidad internacional de entidades financieras en 1973, para la transmisión rápida, segura y efectiva de documentos, dinero y mensajes. Los bancos generalmente utilizan este tipo de mensajes, ya que se encuentran codificados.

Figura Nº 3: Solicitud de Apertura de la Carta de Crédito por Parte del Importador (Paso 3 y 4)



CLASE 03

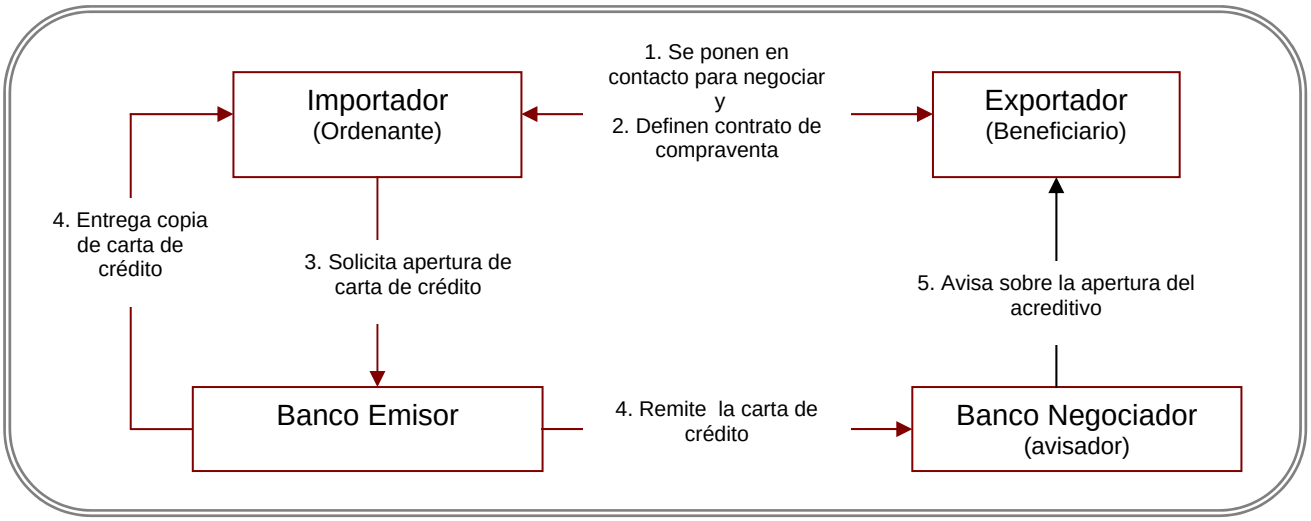
1.4.3 Notificación de Apertura de la Carta de Crédito

Como se puede recordar, un crédito puede ser notificado al beneficiario a través de otro banco, sin compromiso por parte de este último (banco negociador); sin embargo, si el banco negociador acepta avisar el crédito, deberá poner un cuidado razonable en verificar la aparente autenticidad del crédito que avisa. Si el banco decide no notificar el crédito, deberá informar de su decisión, sin demora, al banco emisor.

En caso de que el banco negociador no pueda establecer la aparente autenticidad del crédito, informará sin demora de ello al banco del cual ha recibido las instrucciones y si, no obstante, decide aún así avisar la apertura del crédito, informará al beneficiario de que no le ha sido posible establecer la autenticidad de éste.

En la siguiente figura, se puede apreciar el flujo de la operación, al momento de notificar el banco negociador al exportador la apertura del crédito.

Figura Nº 4: Aviso de la Apertura del Crédito al Beneficiario (Paso 5)



El exportador (beneficiario), al momento de recibir la notificación sobre la apertura de la carta de crédito a su favor, se pondrá en contacto con el transportista internacional, a fin de proceder al embarque físico de las mercancías y remitirlas al exterior.

El transportista internacional, deberá entregar una copia de los documentos de embarque al exportador, para que éste los pueda presentar en el banco negociador, con quien los negociará para efectos de cobro.

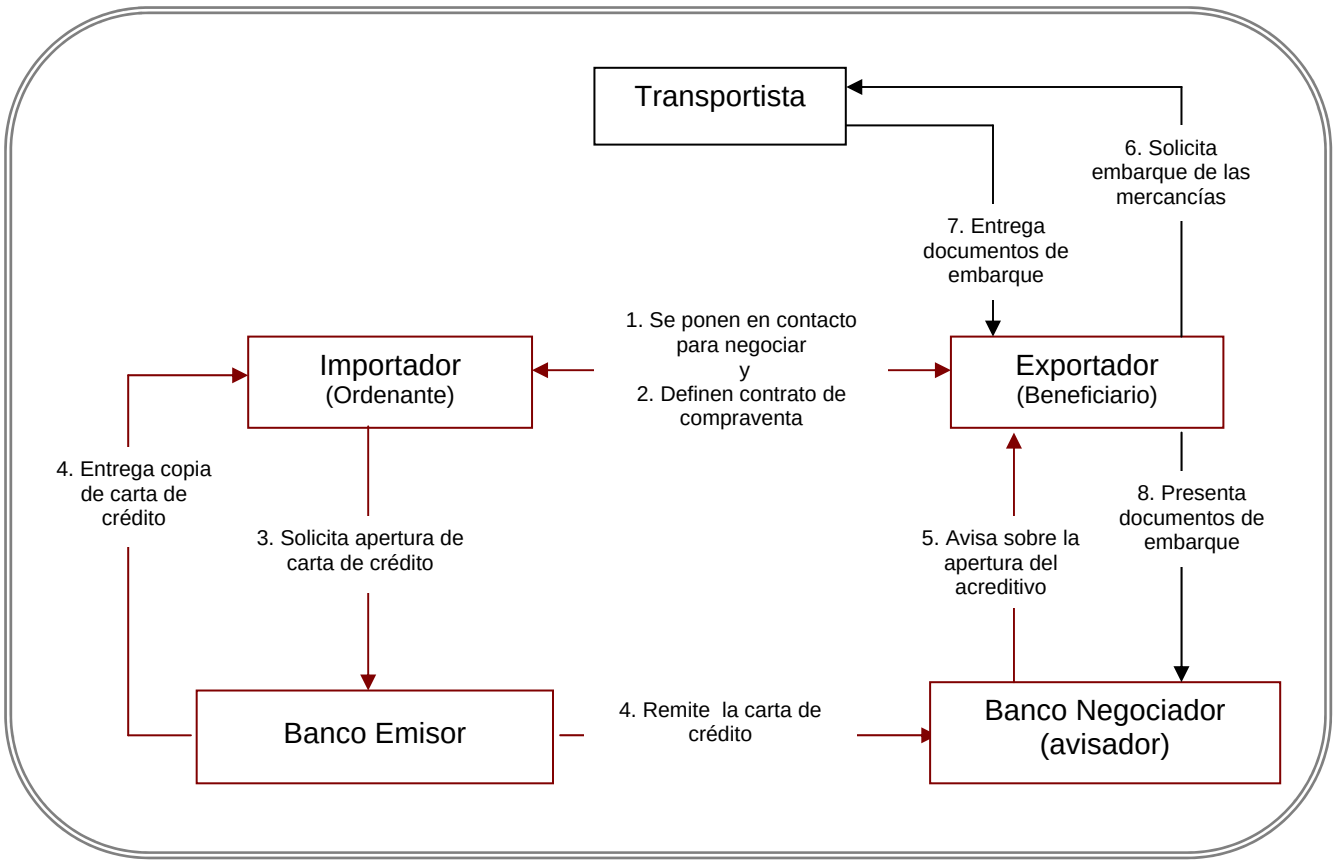
1.4.4 Negociación de los Documentos

La negociación de un crédito se produce cuando el banco del exportador (banco negociador) recibe los documentos de embarque; desde ese momento, tiene siete días para la revisión de los documentos y verificar si éstos se encuentran conformes (sin discrepancias) o con discrepancias, es decir, no cumplen con las condiciones exigidas en la carta de crédito. En caso de que los documentos se encuentren con discrepancias, los dejará bajo reserva (pendientes de pago, si es un crédito a la vista), hasta que el importador acepte dichas discrepancias y ordene el pago.

Cabe destacar que normalmente cuando los créditos están con discrepancia, el banco negociador dará aviso con anticipación al banco emisor, a través de un mensaje SWIFT. El exportador puede solucionar los problemas si no son de fondo, por ejemplo, si la discrepancia indica que falta la firma en la factura comercial, será sencillo de corregir; sin embargo, si el problema es de fondo, como por ejemplo, el embarque de las mercancías se efectuó después del plazo indicado en el acreditivo, obviamente ese dato no se podrá alterar.

En la figura que se muestra a continuación, se visualiza el procedimiento que involucra la negociación de los documentos de embarque con el banco designado para ello.

Figura Nº 5: Negociación de Documentos (Pasos 6, 7 y 8)



La documentación que se exigirá al beneficiario del crédito documentario para la percepción de su importe se puede clasificar en cuatro grupos, ellos son:

I. Documento de transporte o expedición, este documento prueba que la mercancía ha pasado del beneficiario a un tercero (transportista), el cual se ha comprometido a transportarla y entregarla en destino; además de servir al importador-comprador para retirar y hacerse cargo de la misma.

   a) Si el transporte se realiza por carretera, el documento de transporte será la carta de porte CMR (es decir, transporte sometido a convenio de Ginebra de 1956, relativo al transporte internacional de mercancía por carretera).

   b) Si el medio empleado fuera el ferrocarril, el documento de transporte es la carta de porte ferroviaria CIM.

c) El transporte marítimo utiliza el conocimiento de embarque, el cual sirve como justificante del recibo de la mercancía a bordo, el estado en la que se encuentra y las condiciones del contrato de transporte.

d) Las compañías aéreas emiten el conocimiento aéreo IATA (o guía aérea).

e) El envío postal configura su documento de transporte por correo, como recibo postal y/o recibo del courier.

f) El documento de transporte combinado o multimodal[2], corresponde al documento de transporte combinado negociable, extendido conforme a las Reglas Uniformes para un documento de transporte combinado, o bien, el documento de transporte combinado no negociable, extendido conforme a las normas UNCTAD/CCI para el documento de transporte multimodal (publicación Nº 481 de la Cámara de Comercio Internacional).

La diferencia entre un documento de transporte combinado negociable y un documento de transporte combinado no negociable, es que el primero se utiliza para endosar la propiedad de la carga o para cobrar una carta de crédito, mientras que el segundo es una mera copia del primero, y sirve para mantener el archivo de la operación.

g) El certificado FIATA de recepción del transitario, el cual indica que el transportista ha tomado a su cargo la mercancía para expedirla.

II. Documentos de seguro, se encuentran constituidos por una póliza de seguro, el cual indica las condiciones de seguro de las mercancías; y el certificado del seguro, que indica la cobertura de la mercancía y el plazo, aunque omita las condiciones específicas.

Generalmente, se asegura el valor de la mercancía en la misma moneda del crédito, incrementado en un 10%.

III. Factura comercial, extendida por el vendedor-exportador, en la que consta la descripción de la mercancía, su valor parcial y el importe total. El contenido básico de la factura lo representa:

a) La fecha de emisión o lanzamiento.
b) El nombre y dirección del comprador y vendedor.
c) La descripción de la mercancía.
d) El valor unitario de la mercancía y el precio total.

[2] El contrato de transporte puede efectuarse por vía aérea, marítima o terrestre. El transporte combinado o multimodal se produce cuando se utilizan dos o más modalidades en el transporte de las mercancías, pero a cargo de una misma empresa de transporte.

e) El peso, número de bultos y marcas.
f) La forma de entrega de la mercancía y el pago de su importe.

La factura debe ser coincidente con todos los extremos del crédito documentario.

IV. Otros documentos, tales como: el certificado de origen de la mercancía, el certificado de inspección de la misma, el certificado de peso, el certificado de lista negra (en caso de boicot político), certificado de sanidad, certificado de industria, etc.

1.4.5 Confirmación de la Carta de Crédito por parte del Ordenante

En caso que el banco negociador sea el encargado de confirmar el crédito, una vez recibidos los documentos de embarque, y éstos hayan sido percibidos "sin discrepancia" o dicho banco tenga la autorización de pagar aceptando las discrepancias, deberá proceder al pago; sin embargo, en caso que el banco negociador no esté encargado de confirmar el crédito, deberá remitir los documentos al banco emisor, a fin de que éste remese los fondos pertinentes.

Por lo tanto, la confirmación de una carta de crédito, es esencialmente una operación crediticia, adoptada por el banco negociador, quien si se decide a confirmar el acreditivo, pasa a llamarse banco confirmador. Cuando un banco confirma una carta de crédito adquiere un compromiso a firme, idéntico al banco emisor, de pagar al beneficiario (a la vista o a plazo), sí y solo sí, éste cumple con todos y cada uno de los compromisos y documentos requeridos por el ordenante.

El banco confirmador cumple esencialmente cinco roles, ellos son:

1. Verificar la autenticidad del mensaje (cuando la carta de crédito le llega directamente).
2. Entregar copia de la carta de crédito al beneficiario.
3. Informar de sus comisiones y gastos, si es que éstos son de cargo del beneficiario. En este caso, quien cobra estas comisiones es el banco emisor, debido a que es éste quien otorga el financiamiento al importador.
4. Informar al banco emisor que está notificando y confirmando la carta de crédito.
5. Negociar y pagar, si los términos y condiciones se cumplen totalmente.

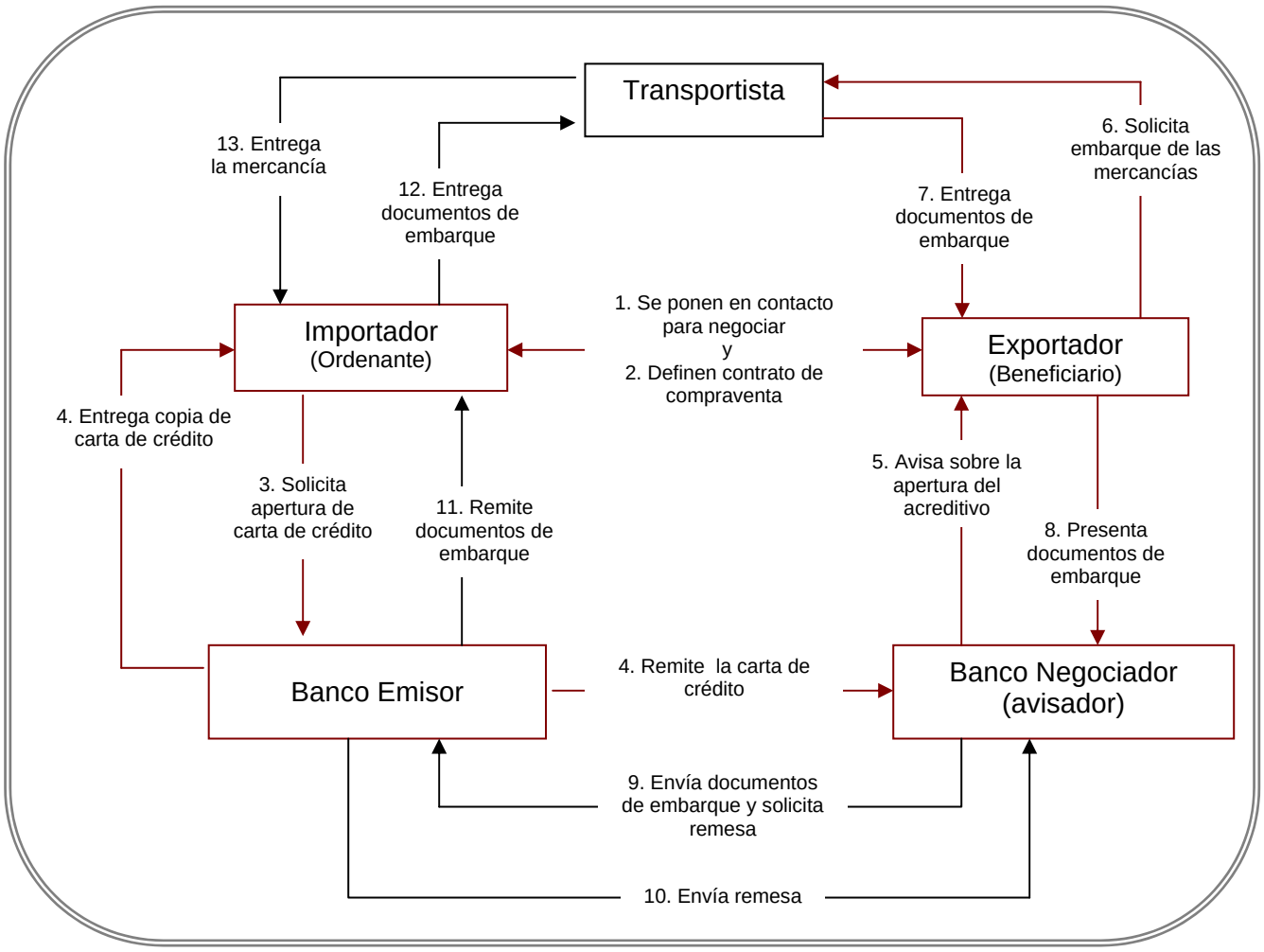
En el plano comercial, una vez que los documentos de embarque se encuentran en poder del banco negociador y éste ha realizado su revisión, deberá remitirlos al banco emisor, quien se los entregará al ordenante de la carta de crédito (importador), contra pago del importe correspondiente o según las condiciones pactadas[3], a fin de que éste pueda efectuar las operaciones de inspección, desaduanamiento y retiro de la mercancía, ya que el

[3] Recuerde que la carta de crédito es una financiación que otorga el banco emisor al importador; de esta forma, el banco emisor, a abierto una línea de crédito al importador para que financie la operación de importación, la cual debe ser cancelada de acuerdo a las condiciones establecidas entre ambas partes.

transportista internacional, sólo entregará las mercancías a aquel individuo que presente los documentos que se emitieron en el país de origen de las mercancías.

En la figura que se muestra a continuación, se visualiza la confirmación de la carta de crédito, a fin de que el banco negociador obtenga la remesa de los fondos provenientes del banco emisor; además de la entrega de la documentación de embarque al ordenante para el retiro de la mercancía.

Figura Nº 6: Confirmación de la Carta de Crédito (Pasos del 9 al 13)



CLASE 04

1.4.6 Pago de la Carta de Crédito

Como se dijo anteriormente, el pago de la carta de crédito estará condicionado por el meticuloso y exacto cumplimiento de los documentos y condiciones que se contienen en el acreditivo. Por ello el exportador, para estar seguro de su percepción, deberá controlar de forma exhaustiva los siguientes extremos:

- Si el crédito es revocable o irrevocable.
- Si está confirmado.
- Si es transferible o intransferible.
- Si el nombre o razón social del beneficiario está correcto.
- Si la cantidad y el valor del crédito se encuentran correctos.
- Si la descripción de la mercancía sucinta que se menciona es la adecuada.
- Si figura el incoterms convenido.
- Si se indica el puerto de embarque y el de llegada de la mercancía.
- Las fechas límites del vencimiento de la carta de crédito, de la presentación de los documentos al banco y del embarque de la mercancía.
- Si se autorizan o no los embarques parciales.
- Si se permiten o no los transbordos.
- Si se autorizan o no los pagos parciales.
- Si los documentos requeridos por el ordenante son factibles de obtener.
- Cómo y cuándo debe pagarse el flete.
- Si se limita el embarque a los servicios de una determinada compañía y ello es posible.
- Si permiten o no los embarques sobre cubierta.
- Si establece quién debe contratar el seguro.
- Si se han incluido nuevas condiciones inaceptables y que no figuraban en las negociaciones.
- Si la factura comercial coincide exactamente, cantidades, unidades, pesos, calidades, volúmenes, modelos, etc., con los requisitos en el acreditivo.
- Si está extendida a favor del ordenante del crédito y si los nombres que figuran están correctos.

- Si está debidamente emitida o extendida y firmada por el beneficiario, y si se deberán mencionar el número de bultos y los kilos, así como las marcas que se especifican en el documento de la carta de crédito.

- El conocimiento de embarque debe cumplir los requisitos exigidos en el acreditivo, es decir, deben estar “limpios” (clean), sin contener cláusula que indique ninguna deficiencia observada en la mercancía en el momento de recibirla. El conocimiento de embarque no debe presentar enmiendas, raspaduras ni tachaduras. Debe indicar el nombre del embarcador y del beneficiario, contener el costo del flete y si ha sido pagado o está pendiente de pago, y ajustarse en ello a las cláusulas del crédito. Además, la fecha del embarque debe estar dentro del período que el crédito confiere para tal menester.

El pago se debe efectuar de la siguiente manera:

i. En cuanto al pago al beneficiario, será de acuerdo a las condiciones de apertura del crédito, por ejemplo:

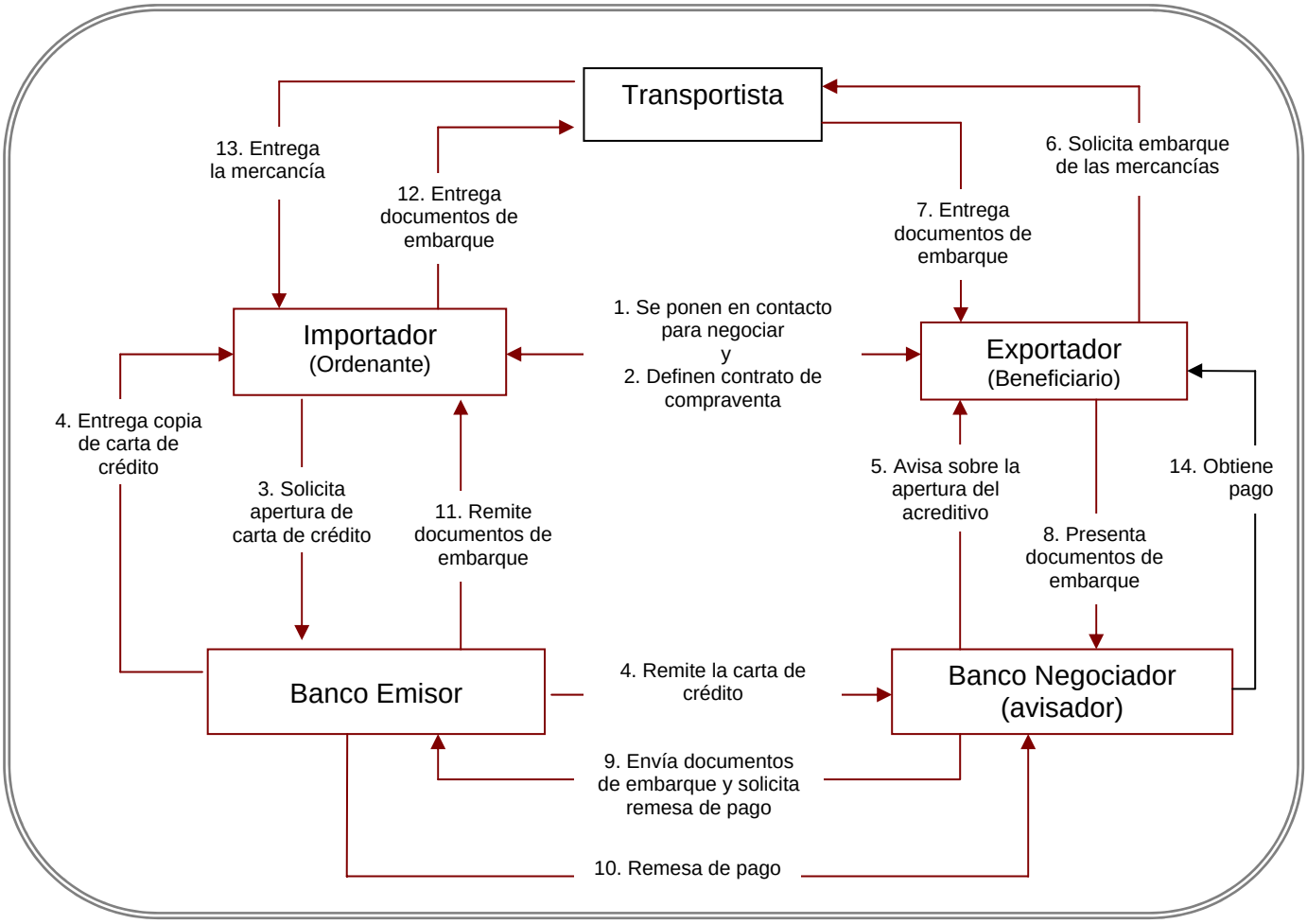
   a. Carta de crédito a la vista: el pago se hará efectivo al momento de la negociación del crédito, en conformidad a la revisión de los documentos.

   b. Carta de crédito a plazo: el pago se hará efectivo de acuerdo a los días de financiamiento que otorgue el exportador al importador.

ii. Por el lado del importador, éste debe, con la anterioridad que corresponda, enviar y/o entregar la declaración de ingreso al banco comercial, para efectuar la visación del crédito y posteriormente al vencimiento, cancelar el crédito bancario si lo hubo.

En la figura que se muestra a continuación, se muestra el momento en que el exportador o beneficiario recibe el pago de la operación de comercio exterior.

Figura Nº 7: Pago de la Carta de Crédito (Paso 14)

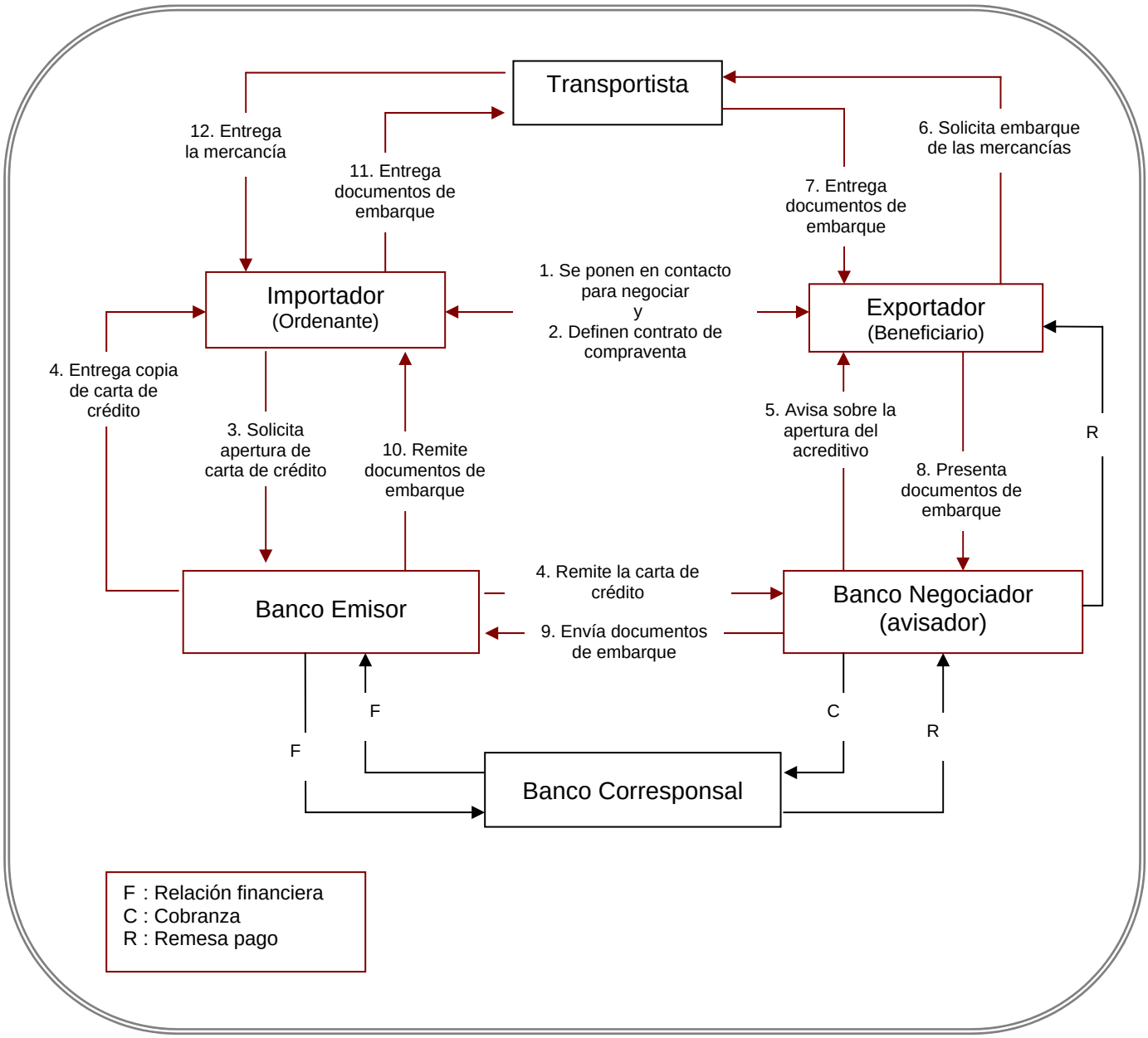


Como se puede recordar, cuando el banco emisor no tiene relaciones de negocios (líneas de crédito) con el banco ubicado en el país del exportador (banco negociador), se utilizarán los servicios de un tercer banco, denominado Banco Corresponsal, el cual se encuentra ubicado en un tercer país y tiene líneas de crédito de ambos bancos; por lo cual puede avalar la capacidad de pago del banco emisor.

En este caso, el banco corresponsal cumplirá la función de intermediación entre el banco emisor y el banco negociador, donde se establecerá una relación financiera entre sí. El banco negociador efectuará el cobro del acreditivo a través del banco corresponsal, el cual establecerá una relación financiera con el banco emisor, del cual recibirá la remesa de pago. Una vez que el banco corresponsal ha recibido el dinero, deberá remesarlo al banco negociador, quien efectuará el pago al beneficiario.

En el siguiente cuadro que se puede ver la operación de comercio exterior que utiliza los servicios de un tercer banco, el banco corresponsal.

Figura Nº 8: Flujo de Documentos y Mercancías en una Operación con Carta de Crédito



- Resumen Proceso de Exportación / Importación a través de Pago con Carta de Crédito

Para su mayor comprensión, a continuación, se muestra un resumen de los pasos consecutivos que involucra una operación de comercio exterior mediante crédito documentario.

1º El comprador y el vendedor concluyen un contrato de compraventa, estipulando el pago mediante un crédito documentario.

2º El comprador (importador) da instrucciones a su banco (emisor) para que emita un crédito a favor del vendedor (beneficiario).

3º El banco emisor solicita a otro banco (negociador), generalmente situado en el país del vendedor, que avise o confirme el crédito.

4º El banco negociador o avisador informará al beneficiario (exportador) de la emisión del crédito a su favor.

5º Tan pronto como el beneficiario tenga conocimiento del crédito y considere que puede cumplir sus términos y condiciones, procederá a la expedición de las mercancías; el transportista internacional deberá entregar una copia de los documentos de embarque al exportador.

6º El exportador deberá remitir los documentos de embarque requeridos al banco en el cual el crédito está disponible (banco negociador).

7º El banco verificará que los documentos de embarque recibidos se ajusten a los requerimientos del crédito. Si es así, el banco pagará, aceptará o negociará, según los términos del crédito. En el caso de que el crédito esté disponible mediante negociación, el banco emisor y el banco confirmador (si lo hay) negociarán sin posibilidad de recurso. Cualquier otro banco que negocie dispondrá de recurso, incluido el banco negociador, si no ha confirmado el crédito.

La negociación con recurso, consiste en la posibilidad del banco confirmador de pagarle al exportador y tener la certeza de "recuperar" lo pagado, si es que a él no le paga el banco emisor. En el caso de una negociación sin recurso, existe una cesión total del riesgo, en este caso, el banco confirmador asume el riesgo de no pago de la operación.

8º Si el banco que recibe los documentos de embarque no fuese el banco emisor, deberá enviar a éste la documentación.

9º El banco emisor verificará los documentos y, si se encuentran conformes con los requisitos del crédito:

- Reembolsará, de la manera convenida, al banco negociador (confirmador) que haya efectuado el pago.
- Realizará el pago al banco negociador que haya pagado, aceptado o negociado, en virtud del crédito.

10º En el caso de que los documentos satisfagan los requisitos del crédito, el banco emisor se los entregará al comprador, contra pago del importe establecido, o según otras condiciones acordadas.

11º El comprador remitirá los documentos de embarque al transportista, quién procederá a entregar las mercancías.

Realice ejercicios Nº 8 al 11

CLASE 05

1.5 Costos Involucrados en las Cartas de Crédito

La utilización de la carta de crédito como forma de pago, implica diversos costos, ellos son:

- Comisión de apertura: corresponde a un porcentaje del valor del acreditivo o un monto mínimo que cobra el banco emisor por emitir el instrumento de pago.
- Gastos notariales: son los gastos incurridos por la legalización del pagaré que debe entregar el ordenante al banco emisor.
- Gastos de télex/SWIFT: corresponde a los gastos en que incurre el banco por la transferencia de datos e información al exterior. Por ejemplo, el envío de un alzamiento de discrepancia.
- Intereses en moneda nacional: el banco emisor cobra intereses en moneda nacional al ordenante, desde la apertura del acreditivo hasta la negociación de los documentos, o bien, desde la apertura hasta el vencimiento plazo proveedor, por el compromiso de pago que tiene con el beneficiario, es decir, el banco realiza una colocación contingente, durante el período antes señalado. Estos intereses van desde un 0.1% a un 6% anual. Muchas empresas logran en sus negociaciones, no pagar este interés.
- Intereses en moneda extranjera (proveedor): estos intereses corresponden al costo del financiamiento que otorga el proveedor al importador.

- Intereses en moneda extranjera (banco emisor): son los intereses que se deben pagar al banco emisor en caso de que la cobertura se encuentre en una fecha posterior al plazo que otorga el proveedor.

- Impuesto de timbres y estampillas: corresponde a un impuesto que grava los documentos o actuaciones, como: cheques girados en el país; pagarés, letras de cambio, libranzas, créditos simples o documentarios y cualquier otro documento que tenga una operación de crédito de dinero. Este gravamen, va desde un 0.134% por mes o fracción de mes, hasta un 1.608% como tope, afectando al período comprendido desde la fecha de internación de la mercancía (fecha de la declaración de ingreso) a la fecha de cobertura. Es importante mencionar que se exceptúan de este impuesto las importaciones que hayan sido pagadas al exterior antes de la internación definitiva al país.

- Ley de la Renta (D.L. Nº824): este texto legal establece, en su artículo 59, que los intereses provenientes de créditos desde el exterior, por instituciones bancarias o extranjeras, que se encuentren autorizadas por el Banco Central, están afectos a un impuesto del 4% sobre los intereses.

- Alzamiento de una discrepancia: es un porcentaje sobre el crédito o cargo que cobra el banco emisor por alzar una discrepancia, es decir, cuando algún término del crédito no ha sido cumplido por el beneficiario, entonces el ordenante puede solicitar al banco emisor la mencionada acción, entregándole una carta donde autoriza el lanzamiento de discrepancias e indicar los cambios a efectuar.

- Enmienda: cargo que cobra el banco emisor por cambiar algún dato del condicionado (acreditivo).

- Comisión de prórroga: comisión que cobra el banco emisor al ordenante cuando éste le solicita al primero una ampliación para el período de financiamiento.

En los cuadros que se muestran a continuación, se pueden visualizar los costos que involucra la carta de crédito a la vista y el acreditivo a plazo y mixto; además, indica a quien le corresponde cubrir dichos costos.

Cuadro Nº 1: Costos Involucrados en la Carta de Crédito a la Vista

CONCEPTO	MODALIDAD DE PAGO	SE CANCELA
Comisión de apertura, gastos notariales y gastos de SWIFT.	Cargo fijo o porcentaje	Paga el importador al momento de la apertura.
Intereses en moneda nacional.	Porcentaje	Paga el importador y corresponde al período comprendido entre la apertura y la negociación.
Intereses en moneda extranjera.	Porcentaje (Libor + Spread)	Paga el importador y corresponde al período entre la negociación y la cobertura (en caso de haber financiamiento).
Impuesto de timbres y estampillas.	Cargo fijo o porcentaje	Se paga siempre, y el pago debe realizarlo el importador.
Comisión de negociación.	Porcentaje	Paga el importador
Gastos de corresponsal.	Monto fijo o porcentaje	Paga el importador o exportador, según esté indicado en la carta de crédito.
Comisión de confirmación.	Porcentaje	Paga el importador o exportador, según esté indicado en carta de crédito.
Gastos por enmienda, alzamiento de discrepancias, prórrogas.	Monto fijo o porcentaje	Paga el importador o exportador, según esté indicado en carta de crédito.

Cuadro Nº 2: Costos Involucrados en una Carta de Crédito a Plazo y Crédito Mixto

CONCEPTO	MODALIDAD DE PAGO	SE CANCELA
Comisión de apertura, gastos notariales y gastos SWIFT.	Cargo fijo o porcentaje.	Paga el Importador al momento de la apertura del acreditivo.
Intereses en moneda nacional y moneda extranjera (en caso de haber crédito proveedor).	Porcentaje (Libor + Spread)	Paga el importador al proveedor y corresponde al período entre la apertura del acreditivo y el vencimiento del plazo otorgado por el proveedor.
Intereses en moneda extranjera (en caso de existir crédito mixto).	Porcentaje (Libor + Spread)	Paga el importador al banco y/o al banco y proveedor; corresponde al período entre el vencimiento del plazo otorgado por el proveedor y la cobertura para el pago del crédito otorgado por el banco.
Impuesto de timbres y estampillas.	Cargo fijo o porcentaje	Paga el importador.
Impuesto sobre intereses	Porcentaje de 4%.	Paga el importador.
Comisión de negociación.	Corresponde a un porcentaje.	Paga el importador.
Gastos de corresponsal	Monto fijo o porcentaje	Paga el importador o el exportador, según esté indicado en carta de crédito.
Comisión de confirmación	Porcentaje	Paga el importador o el exportador, según esté indicado en carta de crédito.
Gastos por enmienda, alzamiento de discrepancias, prórrogas.	Monto fijo o porcentaje.	Paga el importador o el exportador, según esté indicado en carta de crédito.

Cuadro Nº 3: Tarifas Bancarias de Comercio Exterior en las Cartas de Crédito

ITEM	CONCEPTO	TASA	MINIMO US$	IVA
1(*)	Comisión de apertura carta de crédito.	0.50%	25.00	No
2	Comisión modificación / enmienda.	-	20.00	Sí
3	Comisión prórroga para pago.	-	60.00	Sí
4	Comisión de negociación.	-	30.00	Sí
5	Comisión carta de crédito sin utilizar.	-	60.00	Sí
6(*)	Tasa tramo desde apertura a negociación.	1.00%	-	-
7(*)	Tasa tramo de negociación a cobertura.	Libor + Spread (3%) anual	-	-
8(*)	Tasa tramo de negociación a vencimiento proveedor.	3.00% anual	-	-
9(*)	Tasa tramo de vencimiento a cobertura.	Libor + Spread (3%) anual	-	-
10	Gastos de télex.	-	10.00	No
11	Impuesto de timbres y estampillas.	-	0.134% por mes o fracción mes	No
12	Impuesto sobre intereses.	4.00%	-	-
13	Legalización de pagaré.	-	15.00	No
14	Traspaso de carta de crédito.	-	20.00	No

(*) Costos negociables

Realice ejercicio Nº 12

1.6 Ventajas y Desventajas del Pago con Carta de Crédito

En términos generales, una de las principales ventajas que presenta el pago mediante carta de crédito es que, a través de la intervención bancaria, se facilita y asegura el mutuo y recíproco cumplimiento de las partes (exportador e importador).

A continuación, se expondrán las principales ventajas que presenta esta forma de pago, tanto para el comprador como para el vendedor.

- Ventajas para el Comprador

  - El comprador tiene la seguridad de que no pagará al vendedor hasta tener la certeza documental de que éste ha cumplido puntualmente sus obligaciones, las que se encuentran establecidas en el condicionado del crédito.

  - El comprador confirma su solvencia, debido a que la evaluación como sujeto de crédito es tomada por los bancos.

  - El comprador tiene la seguridad que la mercancía suministrada es la realmente solicitada, debido a que el pago de ésta, se encuentra condicionada al cumplimiento de las exigencias establecidas al exportador.

  - El comprador recibirá en tiempo útil la documentación para el retiro de la mercancía y la posterior venta de ésta.

- Ventajas para el Vendedor

  - El vendedor adquiere, por este medio de pago, la seguridad de que recibirá la totalidad de lo debido en el plazo convenido.

  - El acreditivo sirve como garantía para el vendedor – exportador, ya que es el banco emisor el que establece la garantía de pago, con independencia del comprador.

  - El exportador puede obtener financiación, anticipo o descuento, con la garantía de la existencia del crédito, y el importador puede asimismo, obtener financiación si el crédito es de pago diferido.

  - El comprador no puede, con ningún pretexto, retener el pago si la documentación es la requerida. Si existe cualquier reclamación, debe dirimirse fuera del ámbito del crédito.

  - Rapidez en el pago, ya que si se cumplen los requisitos, el pago se efectúa en la fecha fijada.

- Desventajas de las Cartas de Crédito

Así como presenta diversas ventajas, las cartas de crédito también presentan inconvenientes, algunos de ellos son:

- Es un medio de pago con un elevado costo. A veces exige dos comisiones, la de apertura y la de confirmación del acreditivo, las que en general son abonadas por el comprador (importador), lo que le encarece la operación.

- Se pueden recibir las mercancías en malas condiciones, estando ya abonado su importe, dado que el crédito opera con documentos, no con mercancías. De este modo, al ser un instrumento o medio documentario, el importador no podrá oponer excusa si la mercancía no concuerda con los documentos presentados para el cobro.

- A veces, existen dificultades en obtener la apertura de riesgo para el comprador, por tratarse de una operación de riesgo para el banco emisor; lo que puede provocar que el ordenante consuma su línea de endeudamiento con dicha entidad financiera.

- Si el crédito es no confirmado, el banco emisor puede no pagar en la fecha pactada, por problemas de reembolso o transferencia.

CLASE 06

2. COBRANZA EXTRANJERA

Se entiende por cobranza extranjera al manejo de documentos financieros, tales como: letras de cambio, pagarés, etc., y/o comerciales, como: facturas, documentos de transporte, documentos de título, etc., que realizan los bancos de acuerdo a instrucciones recibidas, en orden a:

I. Obtener pago y/o la aceptación de la obligación establecida en los documentos financieros.
II. Entregar documentos contra pago y/o aceptación.
III. Entregar documentos bajo otros términos y condiciones.

Desde el punto de vista bancario se podría definir como: el servicio que otorga el banco, por encargo de sus bancos corresponsales, que consiste en realizar las gestiones administrativas de aceptación y/o cobro de documentos en el país y según instrucciones del exportador en el extranjero.

La cobranza extranjera, corresponde a una modalidad de pago utilizada internacionalmente, en la que el exportador asume un mayor riesgo, ya que procede al embarque de la mercancía y la entrega de la documentación de embarque a su banco junto con las instrucciones de cobro, sin embargo, este banco sólo cumple la función de intermediario, por lo que no avala el pago de la operación.

Esta forma de pago, obviamente después de la carta de crédito, es la que le otorga mayor seguridad a los sujetos del comercio exterior, pero no por ello deja de ser riesgosa, especialmente para el vendedor. Por lo tanto, debe existir un importante grado de confianza entre las partes, que en la práctica se da generalmente a través de relaciones comerciales exitosas y que llevan un largo tiempo operando. Rara vez se comienza desde el principio de

la relación con este tipo de forma de pago, salvo en relaciones que tienen otro tipo de nexo, como son: los contratos de distribución, representación y/o filiales.

2.1 Partes que Intervienen en la Cobranza Extranjera

En las operaciones de comercio exterior que utilizan como forma de pago la cobranza extranjera, intervienen cuatro partes distintas, ellas son:

- Girador / Ordenante: corresponde al exportador, que es la parte que confía el proceso de la cobranza al banco. Es quien debe realizar el embarque de la mercancía, para luego entregarle al banco los documentos financieros (letra) y/o comerciales (documentos de embarque), acompañados de una carta de instrucciones.

- Girado / Aceptante: corresponde al comprador, importador, drawee o librado, es la persona física o jurídica a quien se le hace la presentación de acuerdo a las instrucciones de cobranza y a cuyo cargo se giran los documentos financieros (letras de cambio o pagarés).

- Banco Cedente / Remitente: corresponde al banco en el cual el girador ha confiado el proceso de cobranza, vale decir, es el banco que recibe de manos del exportador los documentos (financieros y/o comerciales) acompañados de la respectiva carta de instrucciones.

- Banco Cobrador / Notificador: es el banco corresponsal, nominado por el banco cedente, para presentar la cobranza al girado.

2.2 Marco Normativo de la Cobranza Extranjera

Las Reglas Uniformes Relativas a las Cobranzas, revisión 1995, publicación Nº 522 de la Cámara de Comercio Internacional, son de aplicación a todas las cobranzas, según vienen definidas en el artículo 2, siempre que así se establezca en el texto de la “Instrucción de Cobro” (collection instruction) a la que se refiere el artículo 4 y obligan a todas las partes que intervienen, excepto cuando se haya convenido de otra forma y de manera expresa o que sean contrarias a las leyes y/o a los códigos nacionales, estatales o locales, los cuales no pueden ser contravenidos.

Si un banco decide, por cualquier motivo, no tramitar una cobranza o una instrucción recibida relativa a dicha cobranza, deberá avisar sin demora de dicha decisión a la parte de quien recibió la cobranza o la instrucción (girador / ordenante). Dicho aviso deberá efectuarse por telecomunicación; en caso de no ser posible, se deberá realizar por cualquier otro método rápido.

- Normativas Generales de una Cobranza Extranjera

Cualquier documento recibido en gestión de cobranza debe venir acompañado de instrucciones completas y precisas al respecto. Los bancos sólo están autorizados para actuar de acuerdo a las instrucciones recibidas por parte del ordenante (exportador).

- Si un banco, por cualquier razón, no puede obrar de acuerdo a las instrucciones recibidas, inmediatamente deberá avisar a la parte que le encargó la gestión de cobro.

- Los bancos cobradores o notificadores deberán verificar que los documentos recibidos parezcan corresponder a los que se indican en la carta de instrucción del banco cedente y deberán avisar de inmediato la falta de cualquier documento a este banco.

- Los bancos no tienen la obligación adicional de examinar el contenido de los documentos. El ordenante queda obligado y es responsable de indemnizar a los bancos por todas las obligaciones y responsabilidades que les impongan las leyes o costumbres extranjeras.

- Los bancos involucrados en una gestión de cobro, no asumen ninguna obligación o responsabilidad por las consecuencias de la demora o pérdida en el trámite de cualquier mensaje, carta o documento, ni por la demora, mutilación o cualquier otro error que surja en la tramitación de cables, telegramas, télex o mensajes SWIFT, ni por los errores en la traducción o interpretación de términos técnicos.

- Las mercaderías no podrán ser despachadas directamente a la dirección de un banco o consignadas a un banco, sin la conformidad previa por parte de éste.

- En el caso de documentos pagaderos a la vista, el banco cobrador deberá hacer la presentación para el pago, al inmediato recibo de los mismos.

- El banco cobrador está obligado a observar que la forma de aceptación de la letra de cambio parezca completa y correcta, pero no responde de la autenticidad de ninguna firma ni de la facultad de ningún suscriptor para firmar dicha aceptación.

- Las instrucciones de cobro deben mantener cláusulas específicas con relación al protesto, en el caso de no aceptación o no pago. La ausencia de dichas estipulaciones exime al banco cobrador de la obligación de protesto. Todos los gastos y comisiones que hayan incurrido los bancos, relacionados con el protesto, corren por cuenta del ordenante.

Realice ejercicios Nº 13 al 15

2.3 Clasificación de la Cobranza Extranjera

A continuación, se analizarán las distintas clasificaciones que presenta la cobranza extranjera, según los documentos involucrados en la operación, su forma de pago, la forma de envío y los plazos involucrados en el proceso.

- Clasificación de la Cobranza Extranjera Según Documentos Involucrados en la Operación

Existen dos tipos de cobranza extranjera que dependen de los documentos requeridos en la operación, ya sea los documentos financieros (letras de cambio, pagarés, etc.), o bien, documentos comerciales (documentos de transporte, facturas, certificados de seguro, etc.), ellas son:

a) Cobranza simple (crean collection): es aquella que se encuentra acompañada por documentos financieros, pero no involucra documentos comerciales, lo que hace que la operación sea más simple.

En este tipo de cobranza, el girador (exportador) envía al girado (importador), a través de un banco, sólo los documentos financieros, tales como: letras de cambio, pagarés, etc. Y los documentos de embarque son enviados por el exportador directamente al importador, lo que implica un alto grado de confianza entre las partes. El solo hecho de no existir intervención de entidades bancarias en el manejo de los documentos de embarque hace que el riesgo sea importante para el exportador, debido a que el pago, al no incluirse en la cobranza ningún documento comercial, no estará condicionado a la entrega de documentos representativos de la mercancía.

b) Cobranza documentaria (documentary collection): en este tipo de cobranza, pueden originarse dos posibilidades:

- El exportador entrega al banco cedente tanto los documentos financieros como los comerciales.
- El exportador o girador sólo entrega los documentos comerciales al banco cedente.

En la cobranza documentaria, los documentos comerciales no podrán ser retirados sin previo pago o aceptación de la letra de cambio, por el monto de la cobranza, por parte del librado.

Como se puede apreciar, la diferencia que existe entre la cobranza simple y la cobranza documentaria es que en la primera sólo se encuentran documentos financieros en el proceso, y en la segunda, siempre existirán documentos comerciales, los que podrán o no estar acompañados de documentos financieros.

- Clasificación de la Cobranza Extranjera Según Forma de Pago

Las cobranzas pueden ser perfeccionadas de diferentes formas, de acuerdo a lo negociado con el proveedor. A continuación, se mencionan las distintas modalidades que pueden tener, de acuerdo a la forma de pago que presentan.

a) Contra pago: el importador deberá pagar en la moneda de origen el valor en cobranza, al momento de la recepción de la documentación de embarque.

b) Contra aceptación: el importador debe aceptar letras de cambio por el valor de la cobranza, al momento de la recepción de la documentación de embarque por parte del banco interviniente (cobrador/notificador). Estas letras tienen un plazo de vencimiento (normalmente "x" días desde la fecha de embarque), el que debe ser convenido con el proveedor.

c) Contra compromiso de pago: el importador, contra entrega de los documentos de embarque, debe proporcionar una carta compromiso de pago al banco cobrador, en la cual asume la responsabilidad de cancelar el valor de la cobranza dentro del plazo estipulado en ésta, el que debió ser convenido con el proveedor.

d) Contra simple recibo: el importador, contra entrega de los documentos de embarque, debe firmar al banco un recibo simple de la documentación que está recibiendo. El pago se realiza mediante acuerdo directo con el exportador.

- Clasificación de la Cobranza Extranjera Según Forma de Envío

A continuación, se mencionarán las distintas clasificaciones que recibe la cobranza extranjera de acuerdo a su forma de envío.

a) Cobranza directa: este tipo de cobranza es la que exige el mayor nivel de confianza entre las partes, ya que una vez embarcadas las mercancías, el importador las recibirá sin haber pagado aún por ellas, lo que otorga una ventaja muy importante para el comprador.

En este tipo de cobranza, el proveedor deberá enviar los documentos de embarque directamente al importador, a fin de que éste pueda desaduanar e internar las mercancías. El mismo importador constituirá la cobranza en su banco comercial, a favor del exportador, y pagará al vencimiento del plazo otorgado por el proveedor.

b) Cobranza indirecta: este tipo de cobranza es la que se envía al importador, a través del banco del exportador, que actuará como mediador y remitente, quien los hará llegar al banco cobrador/notificador.

- Clasificación de la Cobranza Extranjera Según Plazos Involucrados en la Operación

A continuación, se mencionarán las distintas clasificaciones que recibe la cobranza extranjera de acuerdo a los plazos requeridos.

a) Cobranza a la vista: en este caso, los documentos de embarque llegan a través de un banco comercial (banco cobrador/notificador), quien se los entregará al importador una vez que éste pague el valor total de la operación, más los gastos y comisiones existentes al momento de la presentación de éstos al cobro. Esta modalidad de entrega de los documentos recibe el nombre de "documents against payment" (documentos contra pago), cuya sigla es "D/P".

   Como se puede observar, la cobranza a la vista involucra documentos comerciales, por lo tanto, también es conocida como cobranza documentaria y como tal, puede estar acompañada o no de documentos financieros.

   Lo más común, es que la entrega de los documentos de embarque, por parte del banco notificador al girado, se materialice después que este último haya pagado el valor de una letra de cambio girada a la vista.

   En este caso, es el exportador quien está otorgando un financiamiento al importador, el cual comienza a operar desde la fecha de embarque hasta la fecha de pago por parte del importador o girado.

b) Cobranza a plazo: en este caso, los documentos de embarque llegan a través de un banco comercial, pero el pago de la operación se produce al vencimiento del plazo financiado por el exportador. Este lapso, que se acuerda entre las partes, queda implícito en el documento financiero (letra o pagaré), el cual debe ser aceptado por el importador o girado. Entonces, se deduce que el importador obtendrá los documentos de embarque contra la aceptación del o los documentos financieros. Esta cobranza recibe el nombre en inglés de "documents against acceptance" (documentos contra aceptación), cuya sigla es "D/A".

   Cabe destacar que los documentos llegan al banco comercial con una carta de instrucción de parte del exportador y en ella se debe estipular que los documentos serán entregados contra aceptación, ya que de lo contrario los documentos serán entregados al importador contra pago, aunque exista una letra de cambio girada a una fecha futura.

   Las cobranzas a plazo tienen tres variaciones, ellas son:

   - Cobranza a plazo con vencimiento a determinados días desde la fecha de embarque: en este caso, el exportador gira el documento financiero (letra de cambio) a determinados días, contado desde la fecha de embarque, entendiéndose por ésta la fecha de "recibido a bordo", "clean on board" u otra que se estampe en el

conocimiento de embarque. En su ausencia, se considerará la fecha de emisión del documento financiero (letra de cambio).

El plazo de financiamiento que está otorgando el exportador, se determina de común acuerdo entre este último y el importador, así como también la tasa de interés (en caso de que el exportador la aplique), la que generalmente se fija sobre el valor facturado y por los días acordados.

- Cobranza a plazo con vencimiento a determinados días vista: el vencimiento del documento financiero, estará dado a partir de la fecha en la cual el importador o girado acepte la obligación de pago (aceptación de letra de cambio), obteniéndose en ese momento los documentos de embarque. Es preciso recordar que el banco cobrador no entregará los documentos de embarque si las instrucciones de cobranza no estipulan que la entrega de éstos es contra aceptación.

- Cobranza a plazo avalada: la cobranza se convierte en avalada cuando hay una operación de cobranza de importación que es pagadera a plazo por parte del importador, la que debe ser aceptada por el girado mediante un pagaré o letras de cambio, por el crédito que otorga el proveedor.

  En este caso, el proveedor de la mercancía le exige a su comprador un aval, a fin de que éste se responsabilice por el pago de la deuda, en caso de que el comprador no la cancele.

La diferencia entre una cobranza a plazo con vencimiento a “XX” días vista y la cobranza a plazo avalada, es que, en la segunda, el comprador necesita un aval, que debe pagar aquellas deudas que no son canceladas por el deudor principal; en cambio, en la primera, no se exige un aval, ya que en este caso, el importador goza de la confianza de su proveedor.

Otra diferencia es que la cobranza avalada, por lo general es una operación con varias letras o un pagaré con varios vencimientos; en cambio, la cobranza a plazo con “xx” días vista, se trata de que el comprador, se compromete a pagar x días, después que haya tenido “a la vista”, la documentación o mercancías.

Realice ejercicios Nº 16 y 17

CLASE 07

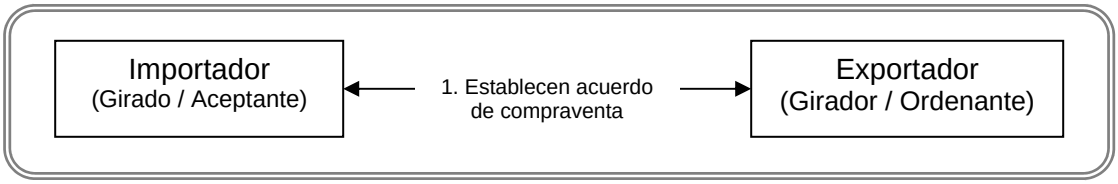
2.4 Operatoria del Proceso de Exportación/Importación Mediante Pago con Cobranza Extranjera

La operatoria del proceso de exportación – importación mediante pago con cobranza extranjera, involucra una serie de pasos. A continuación, se explicarán cada uno de ellos, para su mayor comprensión.

2.4.1 Acuerdo Comercial entre Exportador e Importador

Al igual que en el pago con carta de crédito, el paso inicial del proceso de exportación es el acuerdo comercial llevado a cabo por el exportador y el importador de la mercancía, en el cual se establece un contrato de compra – venta internacional, bajo la modalidad de cobranza extranjera.

Figura Nº 9: Acuerdo Comercial entre Exportador e Importador (Paso 1)



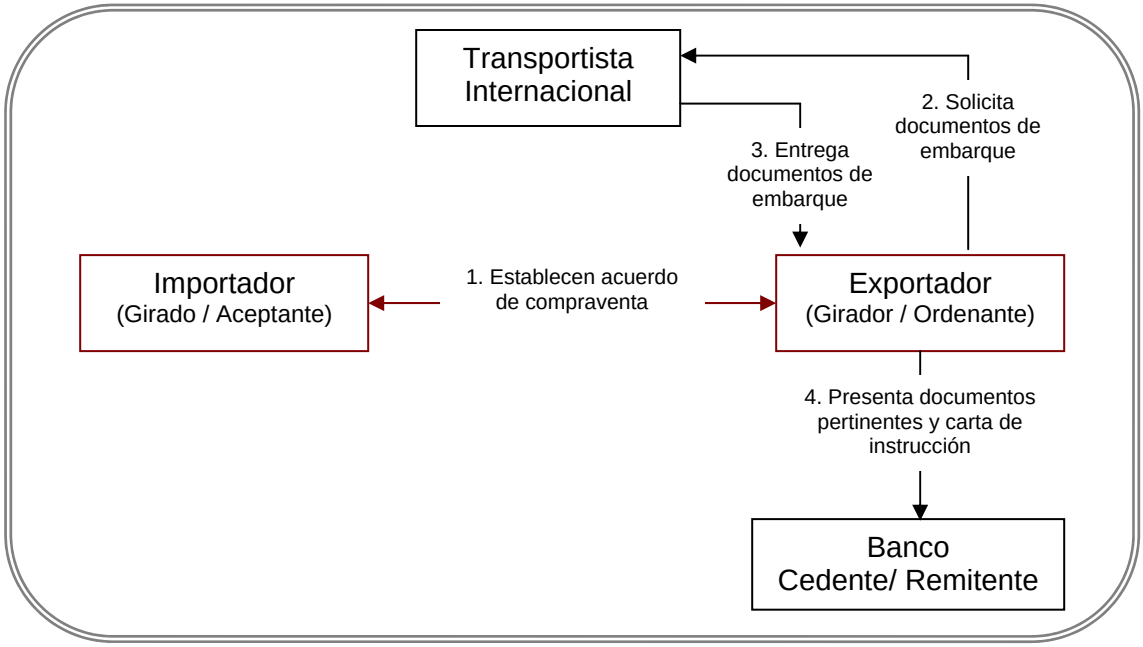
2.4.2 Entrega de Documentos por parte del Exportador

A continuación, se proseguirá a la entrega de los documentos comerciales y financieros por parte del exportador al banco cedente; sin embargo, hay que tener presente que este paso se realiza en el caso que el tipo de cobranza utilizada sea la documentaria.

Una vez efectuado el acuerdo entre las partes, el exportador (girador) se pondrá en contacto con el transportista internacional, a fin de realizar el embarque físico de las mercancías. De este modo, recibirá de manos del transportista los documentos de embarque necesarios para presentarlos al banco cedente, a lo cual deberá adicionar la carta de instrucción de cobro y los documentos financieros.

Los documentos financieros deberán ser confeccionados de acuerdo a los documentos de embarque recopilados.

Figura Nº 10: Entrega de Documentos Pertinentes al Banco Cedente (Paso 2, 3 y 4)



En este ítem es importante tener en cuenta los puntos que se mencionan en las Reglas Uniformes Relativas a las Cobranzas, en su artículo 7 (Folleto N° 522), que alude a los documentos contra aceptación (D/A) y documentos contra pago (D/P).

- Las cobranzas no deberían contener letras de cambio pagaderas en una fecha futura, con instrucciones de que los documentos comerciales sean entregados contra pago.

- Si una cobranza incluye una letra de cambio pagadera en una fecha futura, la instrucción de cobro debería especificar si los documentos comerciales deben ser entregados al librado contra aceptación (D/A) o contra pago (D/P).

- En ausencia de dicha especificación, los documentos comerciales serán entregados exclusivamente contra pago y el banco cobrador no será responsable de las consecuencias que pudieran derivarse de la demora en la entrega de los documentos.

- Si una cobranza incluye una letra de cambio pagadera en una fecha futura y la instrucción de cobro indica que los documentos comerciales deben ser entregados contra pago, los documentos serán entregados exclusivamente contra tal pago y el banco cobrador (notificador) no será responsable de las consecuencias que pudieran derivarse de la demora en la entrega de los documentos.

2.4.3 Revisión y Envío de Documentación por parte del Banco Cedente

Una vez que los documentos enviados en cobranza los ha recibido el banco cedente, éste deberá revisarlos y despacharlos al banco notificador (cobrador), junto con las instrucciones de cobro.

Con relación a este punto, para la revisión y entrega de los documentos, se deben seguir los siguientes pasos:

- La instrucción de cobro debería indicar el período exacto de tiempo dentro del cual el librado debe actuar.

- En la carta de instrucción no deberían utilizarse expresiones, tales como: "primera" (first), "pronta" (prompt), "inmediata" (inmediate) u otras parecidas, para referirse a la presentación[4] o a cualquier período de tiempo dentro del cual los documentos deben ser admitidos o a cualquier otra acción que deba emprender el librado. Si dichas expresiones son utilizadas, los bancos no las tendrán en cuenta.

- Los documentos serán presentados al librado en la misma forma en que han sido recibidos, excepción hecha de que los bancos están autorizados a poner los timbres necesarios, por cuenta de la parte de quien se recibió la cobranza, salvo instrucciones en contra, y a efectuar todos los endosos necesarios o a poner sellos, marcas o símbolos de identificación exigidos o habituales en la cobranza.

- Con objeto de hacer efectivas las instrucciones del cedente. A falta de la designación de un banco notificador, el banco cedente utilizará los servicios de cualquier banco, elegido por él mismo o por otro banco, en el país de pago o aceptación, o en el país donde cualquier otro término y condición deba cumplirse.

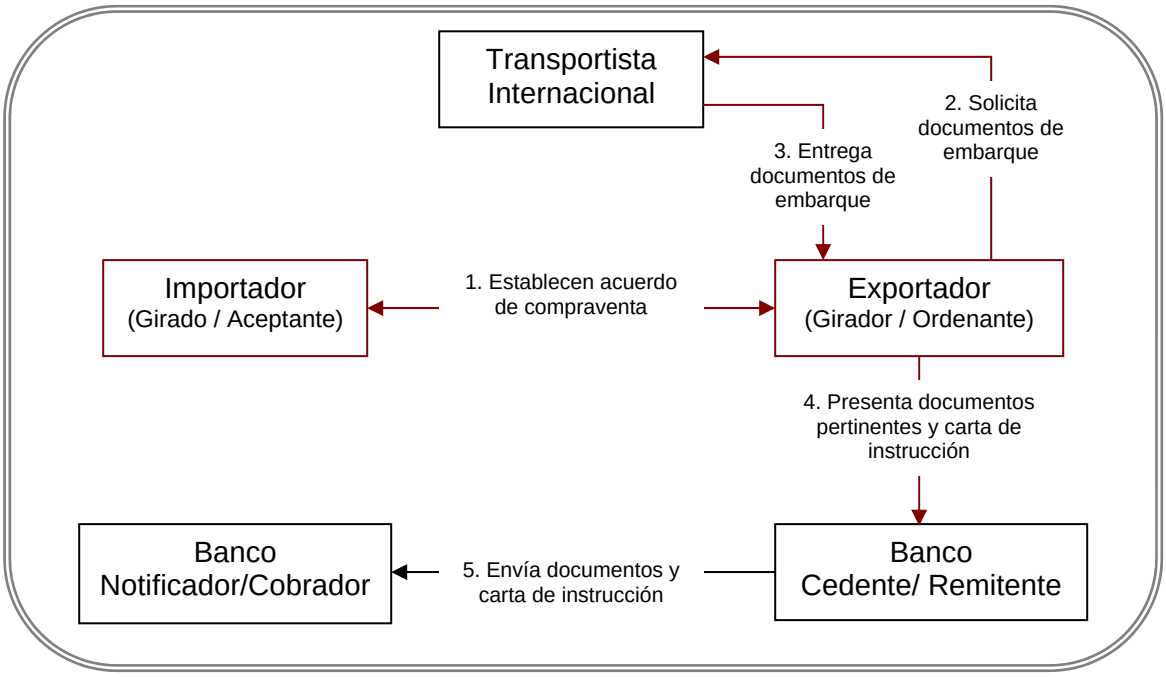
- Los documentos y la instrucción de cobro podrán ser enviados por el banco cedente directamente al banco cobrador, o a través de cualquier otro banco intermediario.

- Si el banco cedente no designa un banco presentador (banco que presenta los documentos al girado), el banco cobrador, para este fin, podrá utilizar los servicios de un banco de su elección.

En la figura que se presenta a continuación, se puede visualizar el proceso que involucra el despacho de la documentación al banco notificador.

[4] Se entiende por presentación el procedimiento por medio del cual el banco presentador pone los documentos a disposición del librado (girado – importador) de conformidad con las instrucciones recibidas.

Figura Nº 11: Envío de Documentación del Banco Cedente al Notificador (Paso 5)

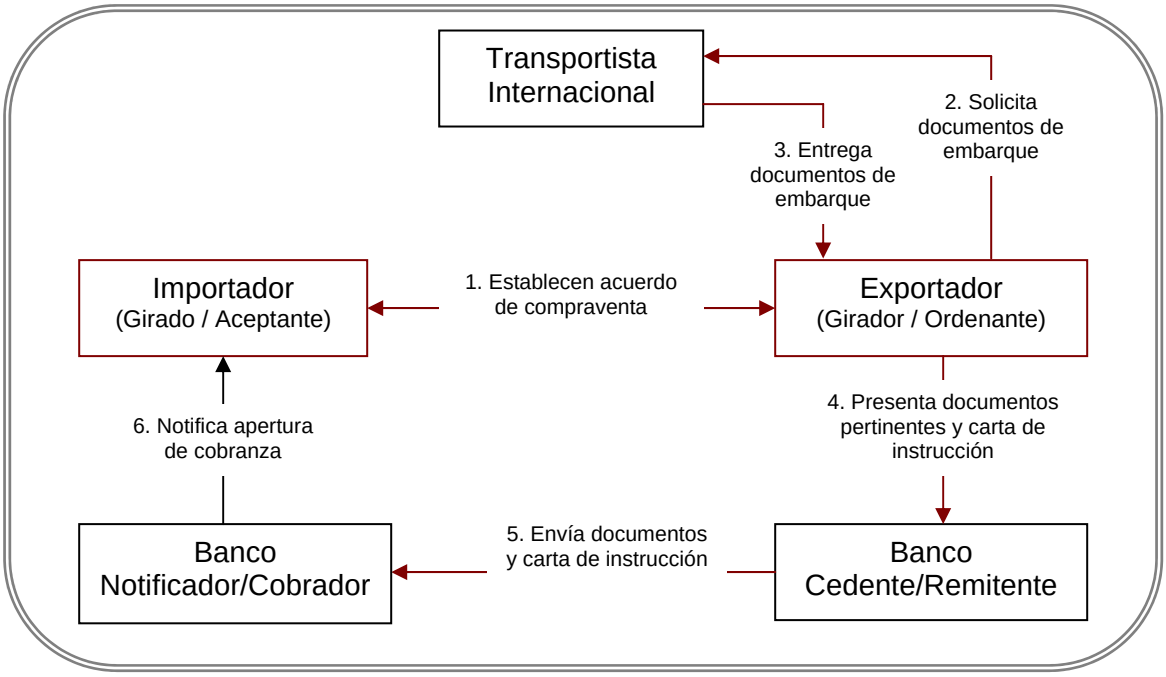


2.4.4 Notificación de Apertura de Cobranza al Importador

Una vez que el banco notificar/cobrador tiene los documentos pertinentes en su poder (documentos financieros y comerciales), deberá avisar al comprador (girado), para que éste último se acerque al banco a aceptar los documentos financieros, en caso que la entrega de documentos comerciales sea contra aceptación, o para que entere el valor de los documentos girados, en caso que la entrega de los documentos sea contra pago. Sin embargo, se debe tener presente que los documentos de embarque no serán entregados al importador hasta que acepte o pague el valor de los documentos financieros, según sea el caso.

La siguiente figura, muestra el flujo que se presenta en el aviso de la apertura de cobranza.

Figura Nº 12: Notificación de Apertura de Cobranza al Importador (Paso 6)



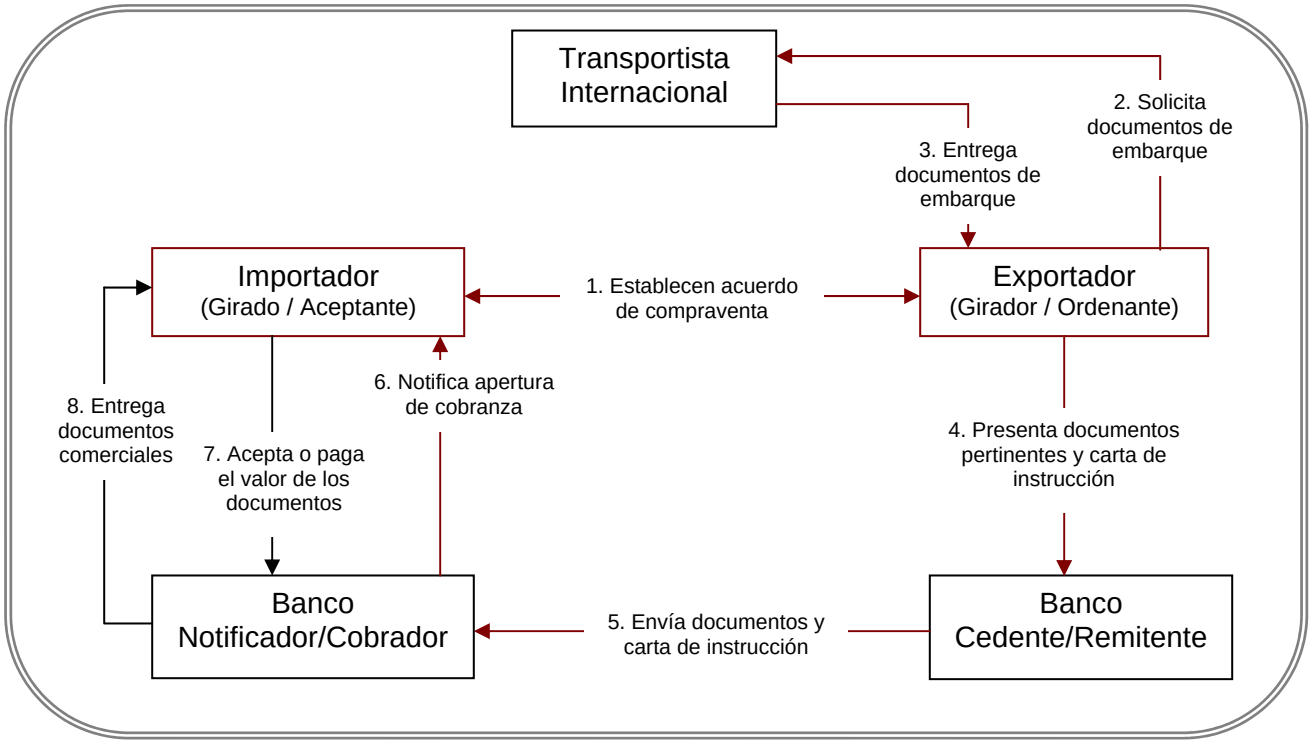
CLASE 08

2.4.5 Aceptación y Pago

Una vez que el comprador acepta o cancela el valor de los documentos financieros, se procederá al pago.

El girado pagará el valor de los documentos financieros girados sobre él cuando la cobranza sea a la vista, obteniendo así la documentación comercial respectiva para poder internar la mercancía. En caso que la cobranza sea a plazo, el importador aceptará el o los documentos financieros girados a una fecha para poder obtener la documentación de embarque y presentarla para su internación (vea la siguiente figura).

Figura Nº 13: Pago a través de Cobranza Extranjera (Paso 7 y 8)



- Tipos de Pagos

Al utilizar la cobranza extranjera se deben tener en consideración los distintos pagos que pueden utilizarse. A continuación, se explicarán cada uno de ellos.

a) Pago sin demora: en este caso, los importes cobrados (una vez deducidos los cargos, desembolsos y/o gastos, según proceda) deberán ser puestos sin demora a disposición de la parte de la que se recibió la carta de instrucción de cobro, según los términos y condiciones que en ésta se establezcan.

A pesar de lo dispuesto en el artículo 18 (c) de las Reglas Uniformes Relativas a las Cobranzas, Folleto Nº 522 de la Cámara de Comercio, y excepto que se haya acordado de otra forma, el banco cobrador efectuará el pago del importe cobrado a favor únicamente del banco remitente.

b) Pago en moneda local: en el caso de documentos pagaderos en moneda del país de pago (moneda local del importador) y salvo que la instrucción de cobro disponga otra cosa, el banco notificador entregará los documentos al librado contra pago en moneda local, sólo cuando pueda remitirse inmediatamente, en la forma especificada en la instrucción de cobro.

c) Pago en moneda extranjera: en el caso de documentos pagaderos en moneda distinta de aquella del país de pago (pagos en moneda extranjera) y salvo que la instrucción de cobro disponga otra cosa, el banco notificador entregará los documentos al librado contra pago en la moneda extranjera referida, sólo cuando dicho pago en moneda extranjera pueda remitirse de forma inmediata, según las instrucciones contenidas en la instrucción de cobro.

d) Pagos parciales: en lo referente a las cobranzas simples, los pagos parciales solo podrán ser aceptados en la medida y en las condiciones en que estén autorizados por la legislación vigente en el lugar de pago. Los documentos financieros solamente serán entregados al librado cuando se haya recibido el pago en su totalidad.

En lo referente a las cobranzas documentarias, los pagos parciales sólo podrán ser aceptados si están expresamente autorizados en la instrucción de cobro.

Sin embargo, salvo instrucciones contrarias, el banco notificador solamente hará entrega de los documentos al librado cuando haya recibido el importe total del pago, no haciéndose responsable de las consecuencias que pudieran derivarse de una demora en la entrega de los documentos.

En todos los casos, los pagos parciales sólo serán aceptados sujetos al cumplimiento de las disposiciones contenidas en los artículos 17 ó 18 de las Reglas Uniformes Relativas a las Cobranzas, según sea el caso. Si son aceptados, los pagos parciales se tramitarán de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 16, del mismo folleto.

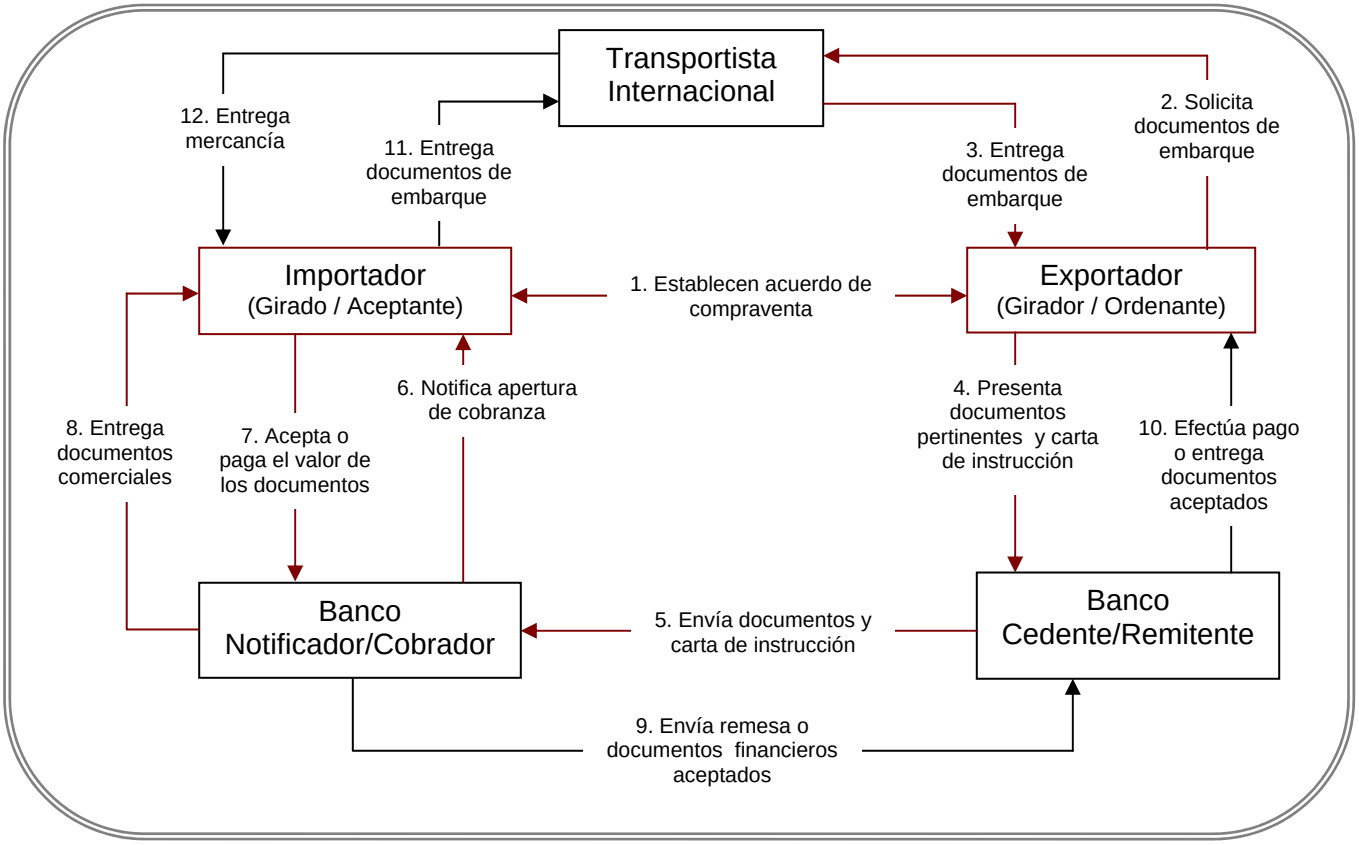
2.4.6 Remesa Simple y Documentaria

De acuerdo al paso anterior, una vez que el girado a aceptado los documentos financieros, o bien, a pagado el valor de éstos, el banco cobrador procederá, previa deducción de sus gastos y comisiones, a remesar al banco cedente el valor de la cobranza; y en caso que la cobranza fuera a plazo, el banco enviará los respectivos documentos financieros aceptados por el comprador.

El banco cedente, luego de recibir la remesa correspondiente, procederá a entregar el valor de la operación al girador o hará entrega de los respectivos documentos financieros girados a plazo y aceptados por el comprador, según corresponda.

En la siguiente figura, los pasos 9 y 10, ilustran lo expuesto anteriormente.

Figura Nº 14: Remesa de Dinero o Envío de Documentos Aceptados (Paso 9, 10, 11 y 12)



A continuación, se realizará un resumen de los diferentes procesos que puede involucrar la operación de comercio exterior, según el tipo de cobranza que sea, es decir, cobranza simple y cobranza documentaria (cabe destacar que esta última se explicó anteriormente).

- Remesa Simple

Se trata del envío por parte del exportador, de forma directa o indirecta, de efectos financieros (letras de cambio, pagarés, etc.) para su aceptación o cobro. En el caso de las remesas simples, a los documentos financieros no se deberá adjuntar ningún documento comercial, por lo tanto, el pago de la operación no estará condicionado a la entrega de documentos representativos de la mercancía.

En la remesa simple, el exportador entrega directamente los documentos comerciales al importador, el cual entrega a cambio un cheque, un pagaré o una letra de cambio aceptada.

La remesa puede ser a la vista, es decir, el exportador entregará los documentos comerciales y la letra de cambio en la misma fecha de vencimiento de la misma, por lo que el exportador se asegurará de no entregar la mercancía sin que el importador haya pagado, y viceversa.

- Remesa Simple: Efecto al Banco

La remesa simple puede ser también a plazo, en cuyo caso podrá ser con o sin aceptación del efecto (documento financiero).

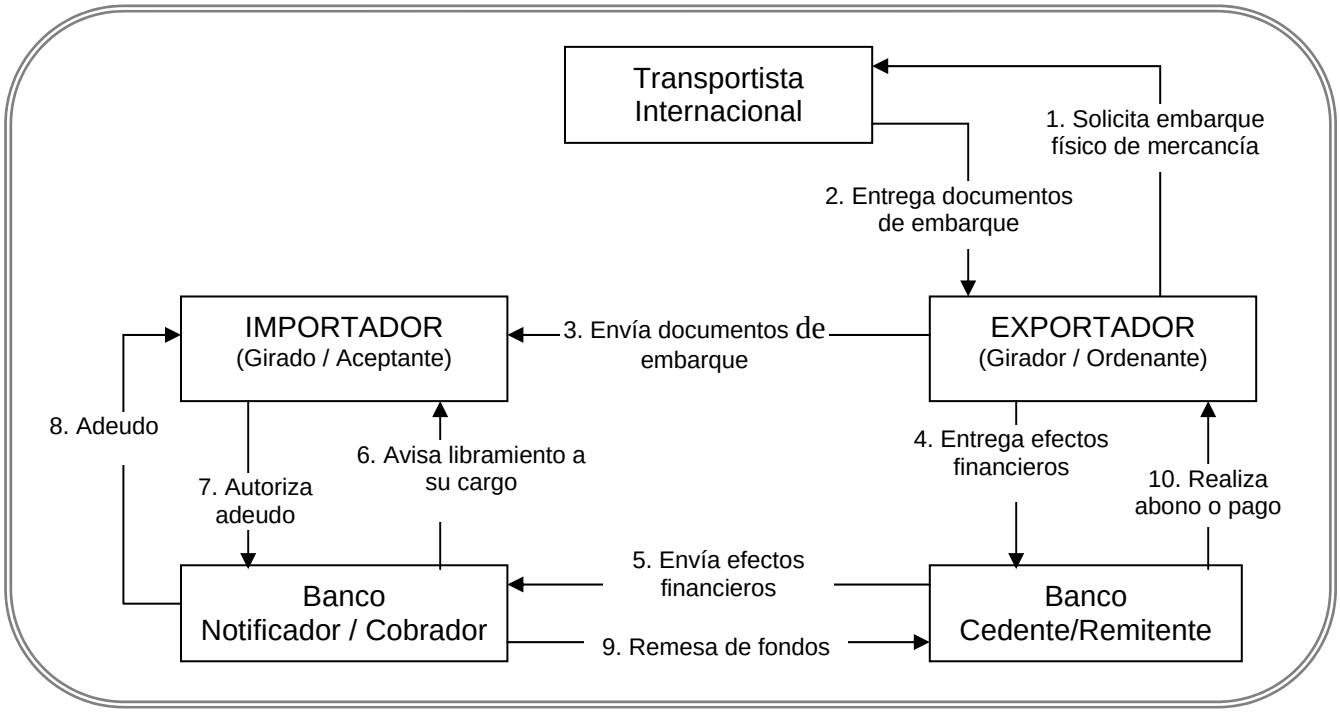
La remesa simple, a plazo, sin aceptación, es aquella en la cual el exportador entrega una letra a su banco con vencimiento aplazado. Su banco presentará el efecto al cobro en la fecha de vencimiento.

En este caso, se puede acordar que el vencimiento sea una fecha acordada posterior al embarque de la mercancía. Los documentos de embarque viajarán a través de mensajero, por lo que cabe la posibilidad de que el importador pueda hacerse cargo de la mercancía antes de realizar el pago, pudiendo, en caso de no estar de acuerdo con las mercancías, negarse al pago de la letra de cambio.

Por ello, este medio de pago se utilizará cuando el grado de confianza entre las partes sea elevado.

En la figura que se muestra a continuación, se puede observar el proceso de exportación-importación mediante la cobranza simple, con envío de la documentación financiera al banco cedente.

Figura Nº 15: Remesa Simple: Efecto al Banco



- Remesa Simple Previa Aceptación

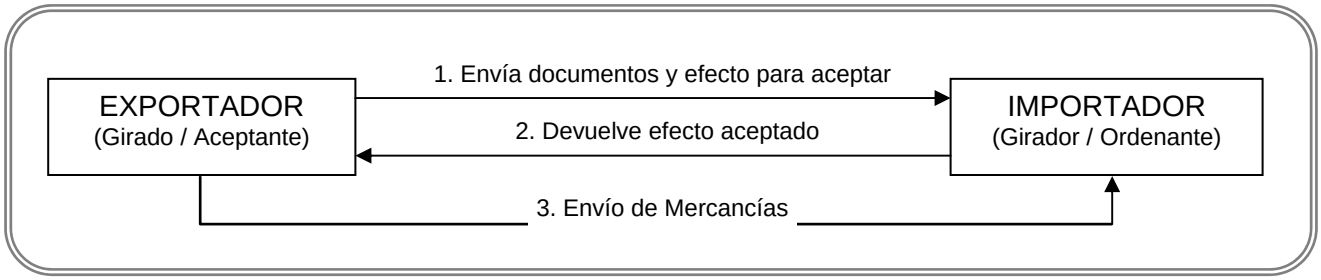
En este caso, el efecto viaja dos veces al banco del importador. En el primer viaje, se realiza la presentación del efecto financiero al acepto, en el cual el importador deberá firmar en la zona de la letra de cambio destinada para ello, con lo cual acepta la existencia de una deuda monetaria con el exportador.

En caso de no pagar una letra aceptada, los efectos jurídicos son mucho más sólidos que si no lo estuviera. Por otro lado, el exportador podrá esperar al acepto de la letra para el envío de la mercancía.

El segundo viaje del efecto será la presentación al cobro en la fecha de vencimiento.

El esquema de la fase inicial de la operación de remesa simple a plazo es la que se muestra en la siguiente figura.

Figura Nº 16: Remesa Simple Previa Aceptación o a Plazo



- Remesa Documentaria

Como se explicó anteriormente, en este caso, el exportador envía un efecto financiero al cobro juntamente con los documentos comerciales, y con la condición de que no se realice la entrega de los últimos más que contra pago o aceptación del efecto financiero.

En este medio de pago, el grado de confianza entre las partes es reducido o nulo, y por ello ambas partes establecen que aparezca la figura de un tercero que realice el intercambio de dinero por mercancías. Este papel de intermediario lo realizan los bancos.

La remesa documentaria presenta ventajas e inconvenientes tanto para el comprador como para el vendedor:

- Respecto al vendedor, la principal ventaja es que mantiene la propiedad de la mercancía hasta la aceptación o pago de la letra. Sin embargo, asume el riesgo de que los documentos no sean retirados por el comprador y que la mercancía se encuentre ya en el país del importador. Por ello, el vendedor deberá evitar el envío de la mercancía (pero sí los documentos que la representan), hasta el cumplimiento de las obligaciones del comprador.

- Respecto al comprador, si la entrega de documentos es contra aceptación, tiene la posibilidad de rechazar el pago si las mercancías no corresponden a las contratadas; sin embargo, si la entrega es contra pago asume el riesgo de que éstas no se encuentren de acuerdo a las condiciones previamente establecidas.

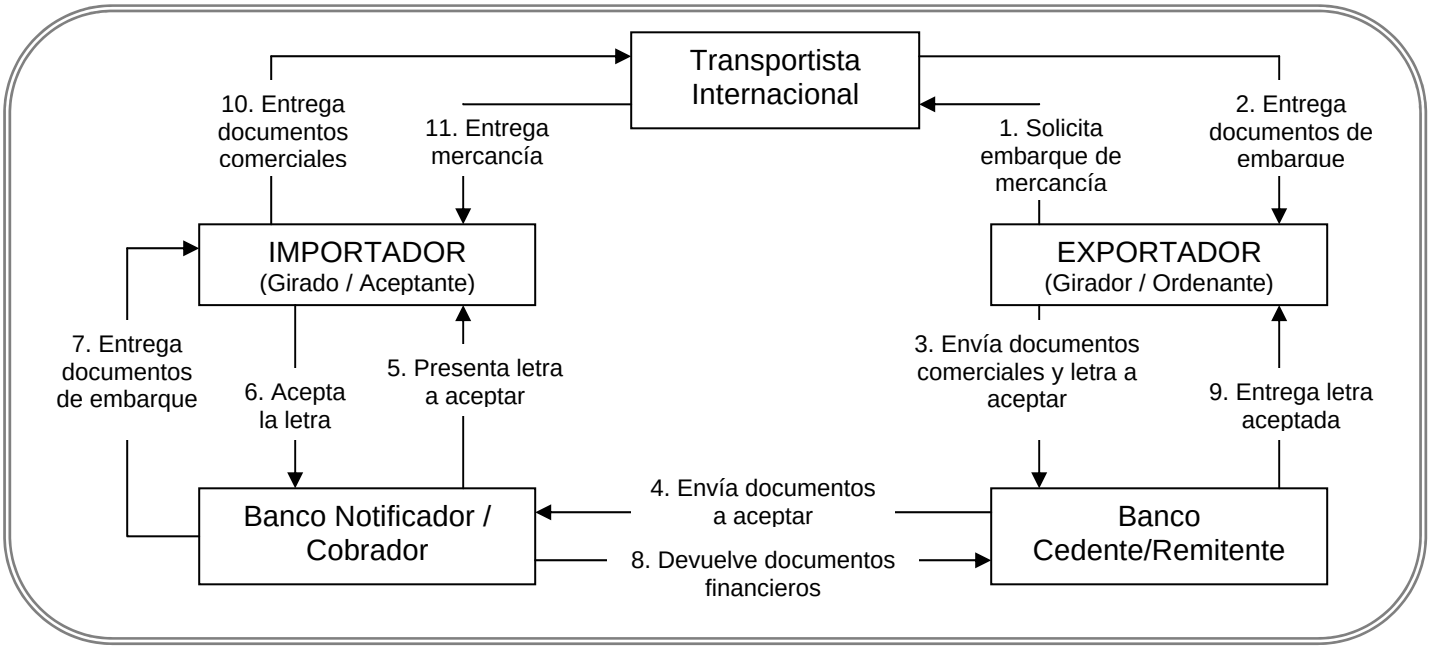
Cuando el banco del exportador (cedente-remitente) recibe las órdenes y los documentos comerciales, este los remitirá a su corresponsal en el país del importador, o bien, al mismo banco del importador, en caso de que éste sea su corresponsal. La entrega de los documentos se realizará con la condición de que el importador realice las obligaciones que le corresponden. Estas obligaciones pueden ser:

- Aceptar el efecto financiero
- Pagar el efecto financiero

- Remesa Documentaria Contra Aceptación

En este caso, el importador recibe los documentos necesarios para hacerse cargo de la mercancía cuando acepta la letra enviada por el exportador. De esta forma, el exportador puede aplazar el envío de las mercancías a la aceptación del efecto.

Figura Nº 17: Remesa Documentaria Contra Aceptación

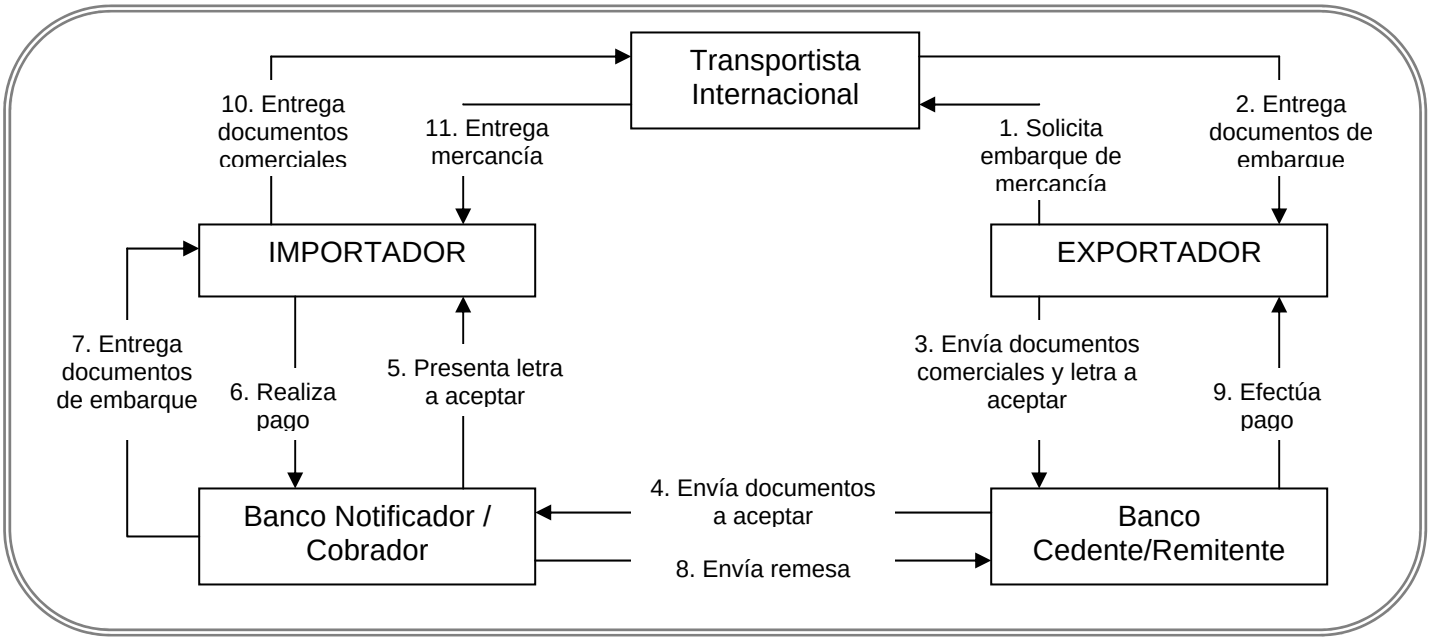


- Remesa Documentaria Contra Pago

En este caso, la entrega de los documentos representativos de la mercancía se realiza en el momento en que el comprador realice el pago del efecto financiero, el cual ha sido presentado al cobro en la fecha de su vencimiento.

El esquema de esta operación, se presenta en la siguiente figura.

Figura Nº 18: Remesa Documentaria Contra Pago



Realice ejercicios Nº 18 al 22

CLASE 09

2.5 Costos Involucrados en la Cobranza Extranjera

Al igual que en la carta de crédito, la forma de pago denominada cobranza extranjera también involucra diversos costos, ellos son:

- Comisión del banco cobrador: son los honorarios del banco presentador/cobrador por participar en el proceso de una cobranza.

- Gastos del banco cobrador: corresponde a los gastos en que incurre el banco presentador/cobrador por gestionar el cobro.

- Impuesto de timbres y estampillas: como se explicó anteriormente, este impuesto se aplica sobre documentos y actuaciones que involucren operaciones de crédito de dinero; en este caso, toda importación de mercancía está afecta a un impuesto del 0.134% por mes o fracción de mes, con un tope de 1.608% comprendiendo el período entre la fecha de internación de la mercancía (fecha de la declaración de ingreso) a la fecha de

cobertura; siendo exceptuadas de este impuesto aquellas importaciones que hayan sido pagadas al exterior antes de su internación definitiva al país.

- Intereses en moneda extranjera: corresponde al costo del financiamiento que otorga el exportador al importador, el que incluso se puede pagar en una cobranza a la vista, dependiendo del tiempo que exista entre la fecha de embarque y la de pago, ya que si éste es muy prolongado, el exportador cobrará los intereses correspondientes a dicho período (si no lo hace es porque seguramente los ha recargado en el precio de la mercancía). Sin embargo, es importante señalar que muchos exportadores otorgan plazo de pago a los importadores sin cobrar intereses, con el objeto de penetrar nuevos mercados.

- Impuesto sobre los intereses: los intereses provenientes de saldos de precios correspondientes a bienes internados al país con cobertura diferida o con sistema de cobranzas, estarán afectos a un impuesto del 4%.

En los cuadros que se muestran a continuación, se pueden visualizar los costos involucrados en la cobranza extranjera y las tarifas bancarias que presenta.

Cuadro Nº 4: Costos Involucrados en la Cobranza Extranjera

CONCEPTO	MODALIDAD DE PAGO	SE CANCELA
Comisión banco cobrador	Cargo fijo o porcentaje	Se paga siempre. Es el exportador quien debe cubrir este costo.
Gastos banco cobrador	Cargo fijo o porcentaje	Se paga siempre. Al exportador le corresponde cubrir este costo.
Transferencia bancaria	Cargo fijo o porcentaje	Se cancela siempre. Le corresponde al importador cancelarlo.
Gastos banco transferente	Recuperación de gastos	A solicitud del cliente, es decir, el banco retiene este cobro si el cliente se lo solicita. Le corresponde pagarlo al importador.
Impuesto de timbres y estampillas (cobranza plazo)	Cargo fijo o porcentaje	Siempre se deben cancelar. Le corresponde al importador pagarlo.
Intereses en moneda extranjera (en caso que los cobre el exportador)	Porcentaje acordado	El importador debe cancelarlos siempre.
Impuesto sobre los intereses (cobranza a plazo si hay financiamiento)	Porcentaje de 4%	El importador deber pagarlos siempre.

Cuadro Nº 5: Tarifas Bancarias de Comercio Exterior en la Cobranza Extranjera

ÍTEM	CONCEPTO	TASA	MÍNIMO US$	IVA
1	Comisión cobranza extranjera documentaria.	0.50%	25.00	Sí
2	Comisión traspaso cobranza extranjera "clientes".	0.50%	25.00	Sí
3	Comisión traspaso cobranza extranjera "no clientes".	-	70.00	Sí
4	Comisión devolución cobranza extranjera al cedente.	-	70.00	Sí
5	Gastos de télex.	-	12.00	No
6(*)	Impuesto de timbres y estampillas	-	0.134% por mes o fracción mes	No
7	Planilla estadística	-	15.00	Sí

(*) Costos no – negociables.

2.6 Ventajas y Desventajas del Pago con Cobranza Extranjera

A continuación, se presentan las principales ventajas y desventajas que involucra el pago mediante cobranza extranjera, tanto para el importador como para el exportador de la mercancía.

- Ventajas para el Importador

- Si el importador cumple lo estipulado o acordado al igual que su proveedor, se generara una confianza mutua, que podría ser beneficiosa para el desarrollo de futuros negocios.

- Para el importador, una cobranza a plazo representa un crédito directo (normalmente con intereses más bajos que los bancarios, o incluso, sin intereses) y además, puede disponer de la mercancía mucho antes de cancelarla, en algunos casos, cuando no son materias primas o insumos para la producción de bienes, y se trata de bienes ya industrializados, es decir, tiene la posibilidad de comercializarlos mucho antes del vencimiento de la operación.

- Ventajas para el Exportador

- Si tiene la posibilidad de otorgar un financiamiento al importador, el exportador concreta una venta que tal vez no hubiera podido realizar sin esa condición (si no otorgase financiamiento).

- Existen posibilidades de condicionar la entrega de los documentos de embarque al cumplimiento de determinadas acciones por parte del comprador.

- Desventajas para el Importador

- El importador no asume grandes riesgos, ya que la cobranza extranjera es la mejor (en términos de costos) forma de pago, debido a que el riesgo se traspasa al exportador.

- La mercancía embarcada finalmente, puede no tener las características previamente acordadas, a pesar de que los documentos comerciales indiquen lo correcto.

- Otro inconveniente se produciría si el exportador mandara al banco cobrador una orden de protesto[5], y ésta se protestara ante notario y siguiera su procedimiento legal, debido al atraso o no cancelación de la operación por parte del importador.

- Desventajas para el Exportador

- Asume el mayor riesgo, el cual es bastante elevado, el que puede llegar incluso a que el importador pague con atraso la operación o que sencillamente no pague.

- La recepción del dinero puede sufrir demoras, por aspectos que están fuera del alcance del exportador, tales como: problemas por regulaciones bancarias en el país del importador, medios que utiliza el comprador para remitir el pago, etc.

Realice ejercicios Nº 23 y 24

[5] El protesto se puede producir, por un problema de fondo (en el caso de que el importador no cuente con fondos para cancelar el documento), o de forma (como por ejemplo, en el caso de algún error en la firma u omisión de algún dato indispensable para el cobro del documento)

2.7 Comparación entre Cartas de Crédito y Cobranza Extranjera

Como se pudo observar, las formas de pago estudiadas anteriormente presentan diversas diferencias, tanto en el plano normativo como en el proceso operativo de comercio exterior.

Para una mayor comprensión, en el siguiente cuadro, se mencionan las principales distinciones existentes entre la carta de crédito y la cobranza extranjera.

Cuadro Nº 6: Diferencias Presentadas entre las Cartas de Crédito y la Cobranza Extranjera

Diferencias	Carta de Crédito	Cobranza Extranjera
En cuanto a reglamentación	Se rige por el Folleto N° 500 de la Cámara de Comercio Internacional.	Se rige por el folleto N° 522 de la Cámara de Comercio Internacional.
En cuanto a las partes involucradas	En el proceso de exportación-importación participan: ordenante (importador), banco emisor, beneficiario (exportador), transportista, banco notificador, banco confirmador, negociador y el banco reembolsador.	En el proceso de exportación-importación intervienen cinco partes, ellos son: exportador (ordenante), banco del exportador (cedente), importador (aceptante), banco del importador (cobrador) y el transportista.
En cuanto a las etapas del proceso de exportación	El proceso es más largo y lento, ya que involucra mayor número de etapas; por ejemplo, en la apertura de la carta de crédito, se requiere que el importador tenga una línea de crédito para comercio exterior o que se le apruebe una operación de modo puntual. Esto implica que el importador debe hablar con el banco emisor respecto del monto, tipo de acreditivo, plazos, garantías (si se las pide el banco) y de precios.	El proceso es más corto y rápido, debido a que es un proceso más directo, que requiere de menores garantías por parte del banco cedente e involucra menor cantidad de participantes.
En cuanto a formalidad y seguridad	Es un método más formal entre el exportador e importador, por lo tanto, es el medio de pago que ofrece un mayor nivel de seguridad en las ventas internacionales, asegurando al exportador el cobro de su operación.	Es un método que se basa en la confianza existente entre proveedor e importador, por lo tanto, el vendedor (exportador), debe asumir muchos riesgos y costos.

CLASE 10

3. PAGO CONTADO

Se entiende por pago contado, al proceso en el cual el comprador transfiere el pago en forma anticipada al vendedor, esto quiere decir, que el exportador recibe el valor de las mercancías antes del embarque físico de éstas. Como se trata de un pago anticipado, se diría que el comprador está otorgando un financiamiento al exportador, en la eventualidad de que este anticipo sea para la fabricación de dicha mercadería (producción) o sencillamente, a fin de que el proveedor la retirase de sus bodegas (stock).

En este tipo de forma de pago, el importador asume gran parte del riesgo, por lo que generalmente esta modalidad se concretará cuando exista una buena relación comercial con el proveedor extranjero.

Es importante indicar que:

- Generalmente, no existe cobro de intereses del exportador al importador entre el período que recibe el pago y el día en que se embarca la mercadería, esto se debe a que no existe financiamiento por parte de éste.

- No existe movimiento de documentación de embarque junto con el pago.

- En cuanto a la procedencia de los recursos que utilice el comprador para pagar este tipo de operaciones, actualmente se encuentran dos formas de cancelar una operación al contado, ellas son: con disponibilidades propias o a través de financiamiento bancario.

- Exigencias Bancarias para Operaciones Contado

Por medio de esta forma de pago, las exigencias bancarias son básicamente aquellas que involucran un crédito por parte del banco al importador, ya que cuando éste dispone del dinero para cubrir el pago, la entidad bancaria actuará como recibidora y pagadora de los fondos destinados a cancelar compromisos con el exterior.

3.1 Partes que Intervienen en el Pago Contado

En una operación de comercio exterior mediante pago contado existen cuatro partes intervinientes, ellas son:

- Importador: corresponde a la persona natural o jurídica que cancela la mercancía comprada al exterior, quien podrá realizarlo a través de una entidad bancaria, solicitando

un cheque (disponibilidades propias), o bien, por medio de algún tipo de financiamiento (créditos).

- Exportador: corresponde al beneficiario de los fondos; es la persona natural o jurídica que recibe los fondos por concepto de una venta al exterior, el cual los percibe a través de courier o de una entidad bancaria.

- Banco Transferente o Emisor: es el banco que se encuentra ubicado en el país del importador y corresponde a aquel banco que transfiere los fondos y/o paga una operación de comercio exterior, solicitado por un importador.

- Banco Corresponsal: es el banco que se encuentra ubicado en el país del exportador, y corresponde al banco que recibe los fondos transferidos y/o cancelados por el banco del importador, para entregarlos a su cliente (exportador).

3.2 Tipos de Operaciones al Contado

Como se dijo anteriormente, el importador puede pagar una operación de comercio exterior al contado, por medio de disponibilidades propias, o bien, recurriendo a créditos bancarios.

A continuación, se explicarán detalladamente cada uno de los tipos de operaciones mencionadas anteriormente.

3.2.1 Operaciones al Contado con Disponibilidades Propias

Este tipo de operación consiste en que el importador paga con sus propios recursos la mercancía comprada al proveedor extranjero. Esto implica que el importador deposite gran confianza en el proveedor, dado que existe la posibilidad de que, en definitiva, no embarque la mercancía o no lo efectúe en el plazo acordado.

Para tal efecto, lo más común es que el comprador solicite los servicios de una empresa bancaria, a fin de transferir los fondos al proveedor.

El proveedor, una vez recibido el pago, procede al embarque de la mercancía en la forma pactada con el importador, obteniendo posteriormente la documentación de embarque, la cual enviará directamente al comprador vía courier, a fin de que éste pueda internarla.

Dentro de la modalidad al contado con disponibilidades propias, existen dos formas de efectuar el pago, ellas son:

a) Pago vía orden de pago: consiste en el envío de un mensaje de pago, que se denomina generalmente como télex o SWIFT, a través de un banco comercial (banco transferente) al banco del exportador (banco corresponsal), con todos los datos necesarios para que éste último haga entrega de los fondos al exportador.

   Es importante considerar la disponibilidad del monto enviado al extranjero, ésta debe estar disponible en 48 horas de emitido el pago, en la eventualidad de que el importador exija una disponibilidad de menor tiempo o incluso inmediata, estará enfrentado a un mayor costo.

   El procedimiento que se debe realizar para efectuar una operación contado, vía orden de pago es el siguiente: el importador, a través de su banco comercial (banco transferente), podrá comprar las divisas para el pago a su proveedor, esto se realizará con una carta de instrucción, la cual deberá autorizar el cargo en su cuenta corriente por la venta de las divisas más las comisiones cobradas por el banco, en dicha carta deberán estar indicados los siguientes datos:

   1. Nombre y dirección del beneficiario (proveedor-exportador).
   2. Banco del beneficiario y número de cuenta corriente.
   3. Número de la factura que se está pagando y/o referencia de la compra.

b) Pago con cheque: en esta modalidad, el importador solicitará al banco transferente, la emisión de un cheque a nombre de su proveedor, por el monto correspondiente de la operación de importación, para su pago. Una vez emitido el cheque, el importador hará llegar vía courier el documento financiero a su proveedor extranjero.

   El procedimiento que se debe efectuar en la operación contado vía cheque es el siguiente: es muy similar a la secuencia operativa de pagar vía orden de pago (vía SWIFT), sin embargo, la diferencia se encuentra en que la instrucción del cliente al banco comercial (banco transferente), será la de emitir un cheque a nombre del proveedor, por el monto correspondiente a la importación, y una vez emitido éste, el importador deberá enviar el documento vía courier.

- Costos Involucrados en el Pago Contado con Disponibilidades Propias

A pesar de que en este tipo de operación al contado el pago realizado por el importador es efectuado con recursos propios, también deberá incurrir en diversos costos, los que se orientan principalmente a la transferencia de fondos.

A continuación, se mencionan los costos involucrados en la operación al contado con disponibilidades propias.

- Comisión de transferencia: consiste en un cargo que cobra el banco transferente al importador, por el costo operativo del envío de los fondos hacia el país del vendedor.

- Gastos del banco transferente: son los gastos que recupera el banco emisor de la operación que son cobrados por el banco corresponsal, el que recibe los fondos. Estos gastos son pagados tanto por el importador como por el exportador, en el país respectivo de cada uno.

- Gastos de télex: corresponde a un cargo fijo que cobra el banco comercial al importador, por los gastos de envío de la transferencia al exterior (mensaje SWIFT).

Cuadro Nº 7: Costos Involucrados en las Operaciones mediante Pago al Contado

CONCEPTO	MODALIDAD DE PAGO	SE CANCELA
Comisión de transferencia	Cargo fijo o porcentaje	Siempre
Gastos del banco transferente	Recuperación de gastos	A solicitud del cliente, es decir, el banco retiene este cobro si el cliente se lo solicita.
Gastos de télex	Cargo fijo por operación	Siempre

CLASE 11

3.2.2 Operaciones al Contado con Financiamiento Bancario

Consiste en el financiamiento en moneda extranjera otorgado por el banco comercial (banco transferente) al importador, para el pago de una operación internacional al contado.

El procedimiento que se debe realizar en una operación al contado con financiamiento bancario es el siguiente:

- El importador solicitará a un banco comercial financiamiento (banco transferente), con el objeto de pagar al exterior la compra de mercancía. Dicho importador deberá adjuntar una carta de instrucción, que indique la forma en que se realizará el pago al exportador.

- Luego, el importador obtendrá la aprobación comercial, con los niveles[6] correspondientes de acuerdo al monto de la operación. Es en este momento cuando se realiza efectivamente la colocación, se aplica la tasa de interés y se cobra la comisión.

- Finalmente, el banco transferente efectuará el pago al extranjero, de acuerdo a las instrucciones entregadas por el cliente. Este pago puede realizarse vía SWIFT o mediante la emisión de un cheque.

- Costos Involucrados en el Pago Contado con Financiamiento Bancario

Los costos en que incurre el importador para efectuar el pago al exportador, mediante financiamiento bancario son:

- Comisión de apertura: corresponde a un porcentaje o cargo fijo mínimo que cobra el banco transferente al importador, por el hecho de gestionar la apertura de un crédito; éste se calcula sobre el monto del financiamiento.

- Gastos notariales: es un gasto que cobra la entidad bancaria por legalizar el pagaré que hace entrega el cliente (importador) al banco (transferente), como condición de garantía.

- Intereses de financiamiento: corresponden al costo de financiamiento del crédito que debe asumir el importador. Este financiamiento va desde la apertura (otorgamiento del crédito) hasta la cobertura de la importación.

- Impuesto de timbres y estampillas: corresponde a un porcentaje para cubrir gastos de documentos o actuaciones que impliquen créditos de dinero. Éste corresponde a un 0.134% por mes o fracción de mes, con un máximo de un 1.608% desde la fecha de aceptación de la declaración de ingreso (DIN), hasta la fecha de la cobertura de la importación, al tipo de cambio observado del día de la cobertura, según el monto remesado al exterior.

- Impuesto sobre los intereses: corresponde a un 4% sobre los intereses que cobra el exportador (en caso de haberlos). El pago de estos costos deberá cubrirlos el importador.

[6] Niveles: corresponde al tipo de requisitos que solicita el banco para otorgar un financiamiento.

Cuadro Nº 8: Costos Involucrados en el Pago Contado con Financiamiento Bancario

CONCEPTO	MODALIDAD DE PAGO	SE CANCELA
Comisión de apertura	Cargo fijo o porcentaje	Siempre
Gastos notariales	Depende de la notaría	Siempre
Transferencia bancaria	Cargo fijo o porcentaje	Siempre
Gastos del banco transferente	Recuperación de gastos	A solicitud del cliente
Intereses del financiamiento	Porcentaje sobre capital	Siempre
Impuesto de timbres y estampillas	Porcentaje	Siempre
Impuesto sobre los intereses	Porcentaje de 4%	Siempre

En el cuadro que se muestra a continuación, se pueden visualizar las tarifas que involucra el pago contado.

Cuadro Nº 9: Tarifas Bancarias de Comercio Exterior con Modalidad "Operación Contado"

ITEM	CONCEPTO	TASA	MÍNIMO US$	IVA
1	Comisión por operación contado	0.0125%	30.00	Sí
2	Comisión	-	10.00	Sí
3 (**)	Gastos de télex	-	10.00	Sí
4 (*)	Gastos notariales	-	2.00	No
5 (*)	Impuesto de timbres y estampillas	0.134% por mes o fracción de mes	-	No
6 (*)	Intereses	Libor + Spread	Depende Banco	No
7	Planilla estadística	-	15.00	Sí

(*) Gastos en los que se incurre solamente cuando el financiamiento es bancario.
(**) Costos no negociables.

Realice ejercicio Nº 25

3.3 Operatoria del Proceso de Exportación/Importación Mediante Pago Contado

El pago contado está sujeto a la localización espacial, sea en el país del vendedor o en el país del comprador.

En el país del vendedor será necesario que el comprador, o persona en quien delegue, presencie la carga de la mercancía, reciba la misma y pague. El pago será en billetes de banco, por cheque bancario, o bien, mediante transferencia bancaria. Una vez embolsado el cobro, el vendedor dará la orden de salida de la mercancía.

En el caso de que las condiciones de entrega se localicen en el puerto de destino de las mercancías (país del importador), será necesario que el vendedor presencie la llegada de la mercancía y entregue los documentos necesarios para entrar en posesión de la misma contra reembolso, que será también en alguno de los medios indicados en el primer supuesto.

Para mayor comprensión, a continuación se explicará el proceso de comercio exterior mediante pago contado detalladamente.

3.3.1 Acuerdo Comercial

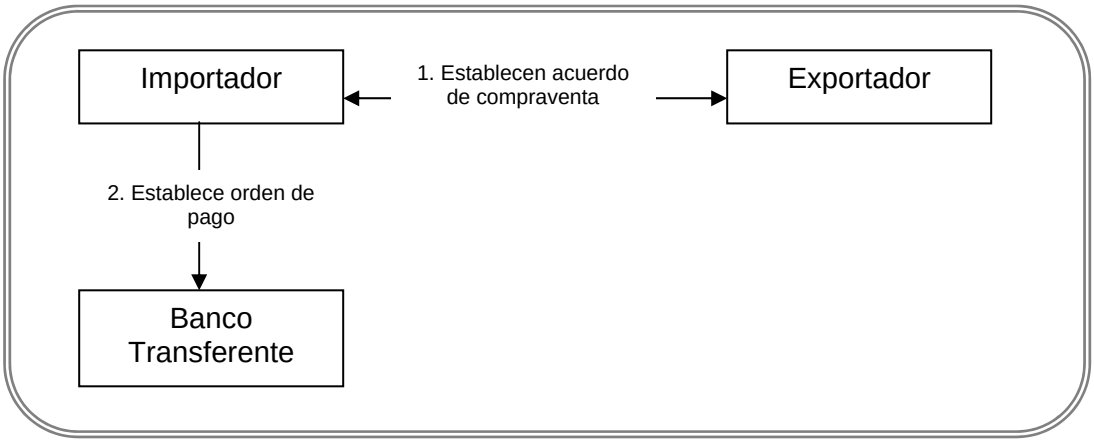
Como se puede observar, el acuerdo comercial es la primera etapa del proceso de exportación-importación para cualquier forma de pago, en este caso, para el pago contado.

Esta etapa consiste en que el importador y exportador llegan a un acuerdo sobre las condiciones de pago y todo lo concerniente a la mercancía a importar.

Luego de que se ha establecido el acuerdo comercial entre las partes, el importador deberá ponerse en contacto con el banco transferente, a fin de establecer la orden de pago, en donde por medio de una carta de instrucción, se señalará al banco el pago de la importación, ya sea con disponibilidades propias o financiamiento bancario. En este último caso, el banco deberá otorgar el respectivo crédito al importador.

En la siguiente figura, se puede apreciar esta etapa del proceso de comercio exterior.

Figura Nº 19: Acuerdo Comercial y Orden de Pago del Importador (Paso 1 y 2)



3.3.2 Pago de la Operación de Comercio Exterior

Una vez que el banco transferente tenga la orden de pago del importador, transmitirá las instrucciones al banco corresponsal, ubicado en el país del exportador, a fin de realizar el pago de la importación.

Esta modalidad significa que el exportador recibe el pago parcial o total de su mercancía antes de su embarque, ya que es una forma de financiamiento que el importador otorga al exportador.

Las divisas podrán o no ser liquidadas en el mercado cambiario formal, como también podrán ser depositadas en una cuenta corriente y desde allí girarla para su liquidación.

El exportador puede recibir la moneda extranjera esencialmente de dos maneras: mediante un cheque que le envía su comprador, o bien, a través de una orden de pago a través de una casa de cambios o de un banco.

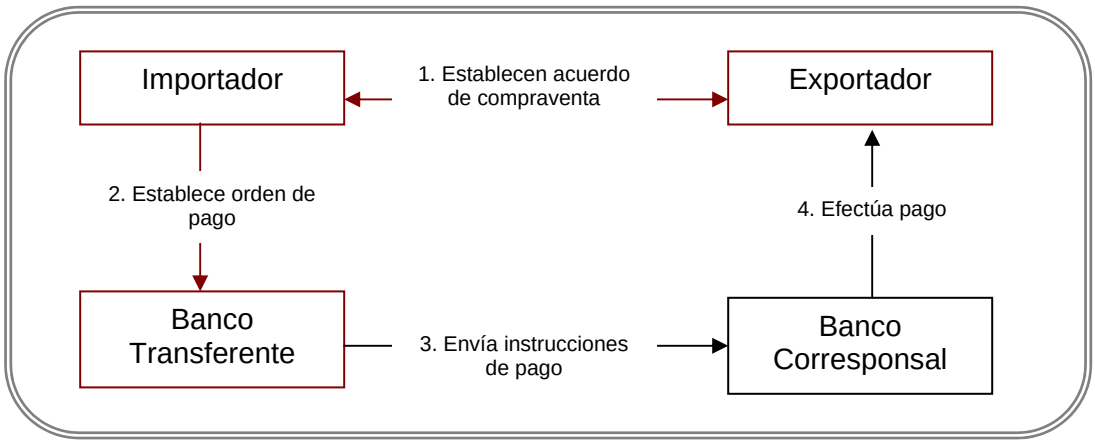
Si recibe un cheque podrá:

- Liquidarlo en un banco o en el mercado cambiario informal.
- Depositarlo en una cuenta corriente.
- Enviarlo en cobranza para verificar su validez.

Si se recibe una orden de pago, la institución receptora de las divisas deberá solicitar al exportador una declaración jurada simple del destino de esa moneda extranjera. Cumplida esa gestión, el exportador podrá: liquidar las divisas en la entidad receptora o depositar las divisas en una cuenta corriente y luego girar de ella en la medida de sus necesidades en moneda local (si el exportador fuese chileno, entonces la moneda local sería el peso).

La figura que se muestra a continuación, expone el envío de las instrucciones de pago y el pago de la importación, hasta aquí explicado.

Figura Nº 20: Pago de la Operación de Importación – Exportación



CLASE 12

3.3.3 Despacho de la Mercancía, Envío y Recepción de Documentación de Embarque

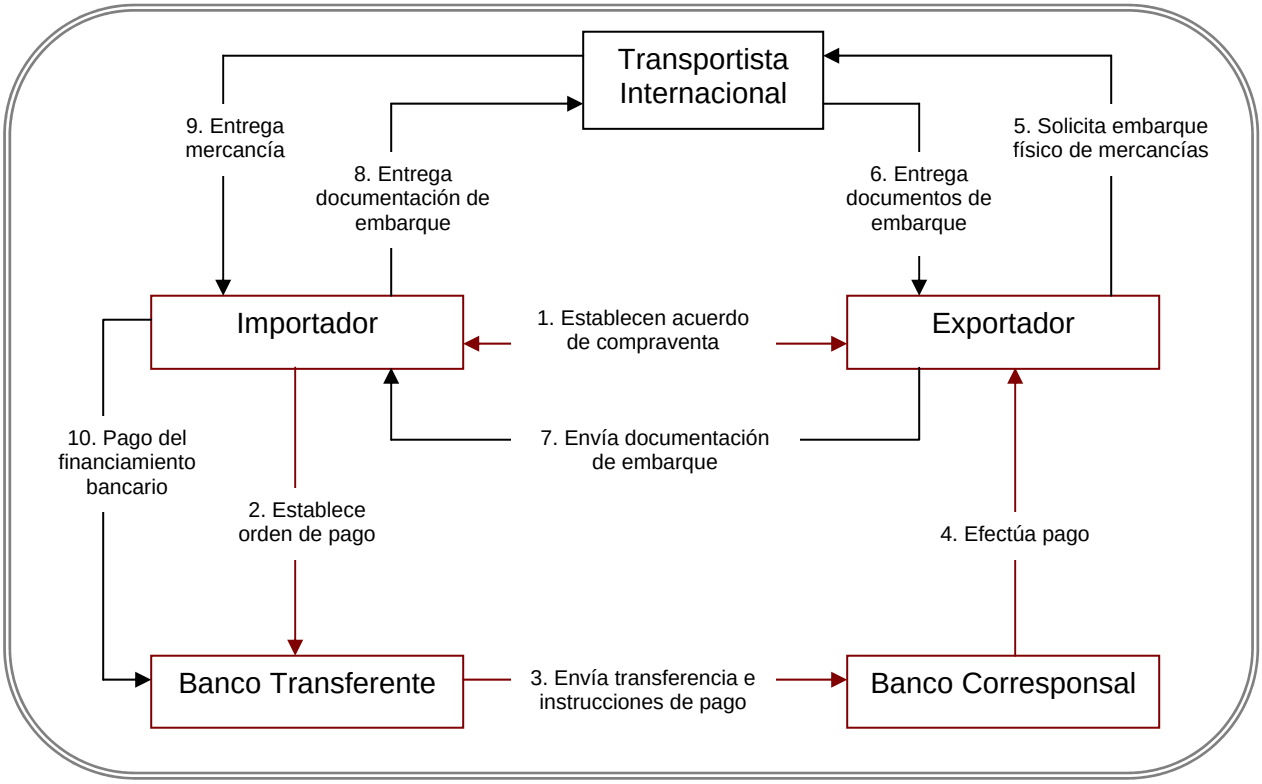
El despacho de las mercancías, al lugar de destino, se produce una vez que se ha efectuado el pago de éstas, el cual debe ser realizado de acuerdo a las condiciones pactadas con anterioridad.

Una vez que se ha efectuado el embarque de las mercancías al lugar de destino, de acuerdo a las condiciones acordadas, se procede al envío de la documentación vía courier al importador, para que éste pueda proceder al retiro de la mercancía.

Al momento de recepcionar la documentación, el importador puede proceder a desaduanar dichas mercancías.

En la figura que se presenta a continuación, se visualiza el proceso de envío de mercancías y documentación de embarque por parte del exportador al importador extranjero.

Figura Nº 21: Envío de Mercancía y Documentos de Embarque (Pasos 5 al 9)



Se debe tener en cuenta que, en caso de una importación con financiamiento bancario, el importador deberá cancelar al banco transferente el crédito obtenido para el pago de la importación, el que se deberá realizar al vencimiento de dicho crédito (Paso 10).

3.4 Ventajas y Desventajas de la Forma de Pago al Contado

A continuación, se presentan las principales ventajas y desventajas que involucra el pago contado, tanto para el importador como para el exportador de la mercancía.

- Ventajas para el Importador

- Los costos que asume el importador, en cualquiera de sus formas de pago al contado, son bastante reducidos en comparación con otra forma de pago.

- Como consecuencia de pagar antes del embarque, el importador logra mejores condiciones para negociar un descuento.

- El pago anticipado que realiza al importador, le otorga una real ventaja cuando la necesidad de una mercancía en específico se necesita con rapidez.

- Ventajas para el Exportador

- Recibe un financiamiento por parte del importador, sin haber realizado ningún gasto significativo.

- No existen gastos bancarios, como por ejemplo, gastos por comisión.

- Existe un mínimo riesgo en la operación, debido a que el exportador recibe el pago de las mercancías antes de embarcarlas.

- Concreta rápidamente una venta al exterior, ya que el primer evento de la transacción, luego del acuerdo, es el pago al exportador.

- No mantener un nivel elevado de stock. Esto debido a que, como el pago se efectúa en forma anticipada, todo lo que el exportador produce, ya está vendido.

- Terminar sus procesos de producción pendientes. El pago contado le permite al exportador continuar su proceso de producción, en caso de faltar insumos.

- Desventajas para el Importador

- No existe posibilidad de que el comprador condicione el pago o cumplimiento de algún requisito por parte del exportador.

- No recibir las mercancías en las condiciones pactadas con anterioridad, ya sea por cantidad, calidad, especificaciones técnicas, etc.

- Atraso en la llegada de las mercancías, ya que como el exportador recibe el pago de la venta antes de efectuar el embarque de las mercancías, puede realizar el despacho de ésta después de la fecha pactada para ello.

- Incumplimiento de sus compromisos comerciales con sus clientes, producto del atraso en los procesos de producción o ventas ya materializadas, como consecuencia, puede ocasionar la incredibilidad con sus clientes.

- Desventajas para el Exportador

- Los exportadores en estos casos tienen pocas desventajas, ya que pueden hasta desconocer absolutamente al cliente y no corren riesgos.

4. RECOMENDACIONES SOBRE LAS FORMAS DE PAGO

Para cada una de las formas de pagos, se deben considerar las posibles desventajas y ventajas, a fin de seleccionar la mejor alternativa, teniendo en cuenta el tipo de cliente con el que se negocia. De esta forma, tanto el importador como el exportador podrán prever determinados problemas y evitar así un conflicto entre las partes, el cual puede provocar el quiebre de las relaciones.

A continuación, se entregarán algunas recomendaciones generales, para cada una de las alternativas de pago de comercio exterior.

- Operación mediante Carta de Crédito

En caso de que el importador solicite la apertura de una carta de crédito 100% a la vista, contra documentos de embarque y, posteriormente, el proveedor (exportador) solicite un anticipo al importador, lo que se debe hacer es que previa autorización y solicitud de parte del importador, el banco comercial del importador (emisor), podrá realizar una modificación a la carta de crédito, donde deberá indicar los porcentajes a cancelar y los plazos en que se tendrán que efectuar dichos pagos (anticipos).

- Operación mediante Cobranza Extranjera

En caso de que llegue una cobranza extranjera y el importador ya ha cancelado su operación con otra forma de pago, lo que tendrá que realizar el importador es comprobar objetivamente, es decir, con documentos (carta de instrucción, cargo en cuenta corriente, SWIFT de remesa, etc.) el pago efectuado; además de verificar que corresponde a la misma operación y no a otra de igual monto. El banco notificador/cobrador, procederá a informar al banco del exportador (banco cedente/remitente), a fin de anular la cobranza, los gastos incurridos igual le son cobrados al importador (por concepto de aviso, apertura, etc.).

En algunas ocasiones, el exportador envía por error a otro banco comercial (banco cobrador/notificador) los documentos de embarque para la apertura de la cobranza, generalmente esta situación se origina cuando los exportadores no realizan operaciones de comercio exterior frecuentes, quienes omiten la instrucción del importador en su orden de pedido. En este caso, lo que deberá hacer el banco receptor de la cobranza es traspasar al

banco correspondiente los documentos respectivos, previa información al cliente (importador), a quien se le cobrará una comisión de traspaso.

- Operación mediante Pago Contado

a) Una de las principales recomendaciones en cuanto a la forma de pago contado, es que siempre se incluya el código de las mercancías, debido a que puede ocurrir que se realice el pago y que la mercancía no llegue o le envíen otra que no corresponde. Por lo tanto, además de incluir el código, se debe verificar que el pedido que se realizó sea el correcto y que éste vaya con la descripción de los productos lo más completa posible.

   En caso de que esto ocurriese, una de las soluciones es que el proveedor reponga el error (con costo para el proveedor obviamente); ahora, si el proveedor no responde, no queda otra alternativa que negociar las mercancías en otras condiciones o venderlas a otro importador.

b) Cuando la operación de comercio exterior es pagada a través de cheque, puede ocurrir que el importador al enviarlo vía courier, éste se extravíe, no llegando al destino correspondiente, y con esto se prolongue el embarque de la mercancía, por lo tanto, se recomienda que se prefiera empresas de courier con prestigio y que tengan un servicio de seguimiento confiable.

   En caso de que se produjese este problema, el importador deberá dar instrucciones a su banco (transferente) de orden de no pago y absorber toda la demora que involucra hacer todo nuevamente.

Realice ejercicios Nº 26 al 30

ANEXO Nº 1
MODELO DE CARTA DE CRÉDITO TRANSFERIBLE EN FORMATO SWIFT

(1) SESSION	FO1 BKDECLRMAXXX 0765 209438
(2) OUTPUT MESSAGE TYPE	700 ISSUE OF A DOCUMENTARY CREDIT
INPUT TIME	1911 011129BPACALNYXXX8767480229 BANCO LATINO - NEW YORK - USA
OUTPUT DATE/TIME	15.02.05. 18:20
PRIORITY	NORMAL
(27) SEQUENCE OF TOTAL	(2)
(20) CREDITO NUMERO	77889900
(21) TIPO DE CRÉDITO	IRREVOCABLE, TRANSFERIBLE
(44C) EMBARQUE/ULTIMA FECHA	15.04.05.
(31D) FECHA/LUGAR PARA VENCER	25.04.05. EN LAS OFICINAS DEL BANCO CONFIRMADOR.
(48) PERIODO PARA PRESENTACION	HASTA 05 DÍAS DE EFECTUADO EL EMBARQUE, PERO DENTRO DE LA VALIDEZ DEL CRÉDITO.
(50) ORDENANTE	SEVERAL IMPORTS & CO. 2012 ONE SOUTH BOULEVARD STREET NEW YORK, USA.
(59) BENEFICIARIO	PROVEEDORES VARIOS LTDA. AV. ALEMANIA 9988 TEMUCO / CHILE
(32B) MONEDA, MONTO	HASTA USD USDOLLAR 120.000,00 CIF MÁS INTERESES
(41A) UTILIZABLE CON/PARA	BANCO PROVINCIAL TEMUCO / CHILE PARA PAGO A LOS 120 DÍAS A CONTAR DE LA FECHA DE EMBARQUE, MEDIANTE LETRA GIRADA A CARGO DEL BANCO CONFIRMADOR.
(57A) AVISAR A TRAVÈS DE	BANCO PROVINCIAL TEMUCO
(42P)DETALLE DELPAGO	EN LA FECHA DE VENCIMIENTO
(43P) EMBARQUE PARCIAL	PERMITIDOS.
(43) TRANSBORDO	PERMITIDOS
(44A) EMBARQUE DESDE	VALPARAISO O CUALQUIER OTRO PUERTO CHILENO
(44B) PARA TRANSPORTE HASTA	NEW YORK
(45A) DESCR MERC. Y/O SERVC	240.000 CENICEROS DE VIDRIO CON INCRUSTACIONES DE LAPISLAZULI EN LA BASE, A US$ 0,50 CADA UNO
(46A) DOCUMENTOS REQUIRIDOS	(*) FACTURA COMERCIAL, ORIGINAL MAS 4 COPIAS, TODAS ELLAS FIRMADAS DE PUÑO Y LETRA POR EL BENEFICIARIO (*) JUEGO COMPLETO DE CONOCIMIENTOS DE EMBARQUE MARÍTIMOS, MARCADOS “MERCADERÍA RECIBIDA A BORDO”, CONSIGNADA A NOMBRE DEL ORDENANTE, SEÑALANDO EL VALOR DEL FLETE PAGADO

	(*) LA PÓLIZA DE SEGURO DEBERÁ CUBRIR RIESGOS DE TRANSPORTE CLAUSE AA, TODO RIESGO, INCLUSO MINAS Y TORPEDOS, POR EL 110% DEL VALOR CFR. (*) LISTA DE EMPAQUE, EN UN ORIGINAL MÁS 4 COPIAS, TODAS DEBIDAMENTE FIRMADAS. (*) CERTIFICADO DE CALIDAD, EMITIDO POR "VERITAS CHILE SA" EN UN ORIGINAL MÁS 4 COPIAS. (*) LETRA DE CAMBIOS GIRADA POR EL BENEFICIARIO PARA SER ACEPTADA POR EL BANCO CONFIRMADOR. LA(S) LETRA(S) DE CAMBIOS DEBERÁN SER COMPLETADAS POR EL VALOR DE LA MERCADERÍA MÁS LOS INTERESES.
(47A) CONDICIONES ADICIONALES	(*) TODOS LOS DOCUMENTOS DEBERÁN SER EMITIDOS CON POSTERIORIDAD A LA FECHA DE EMISION DE ESTA CARTA DE CREDITO. (*) EL BANCO NEGOCIADOR DEBERÁ REMITIR TODOS LOS DOCUMENTOS EN UN SOLO SET AL BANCO EMISOR, VIA COURIER. (*) EL BENEFICIARIO ESTA AUTORIZADO A AGREGAR INTERESES A RAZÓN DEL 4,25% ANUAL POR 120 DÍAS, POR SOBRE EL VALOR DE LA MERCADERÍA. LOS INTERESES DEBERÁN SER FACTURADOS POR SEPARADO AL VALOR DE LA MERCADERÍA.
(71B) COMISIONES/GASTOS	TODAS LAS COMISIONES Y GASTOS ORIGINADOS EN EL PAIS DEL BENEFICIARIO SON DE CARGO DEL BENEFICIARIO. EL BANCO EMISOR DEDUCIRA DEL DESEMBOLSO US$ 50,00 POR CADA DISCREPANCIA INFORMADA Y/O DETECTADA A LA RECEPCIÓN DE LOS DOCUMENTOS.
(49) CONFIRMACION	SE SOLICITA AL BANCO AVISADOR AGREGAR SU CONFIRMACIÓN A ESTA CARTA DE CRÉDITO.
(59) CLAUSULA DE REEMBOLSO	EN LA(S) FECHA(S) DE VENCIMIENTO, PROCEDEREMOS A ACREDITAR LA CUENTA EN EL BANCO QUE UDS. NOS INSTRUYAN, EN MIAMI O EN NEW YORK. CON OCASIÓN DEL REEMBOLSO, SE DEDUCIRÁN LAS COMISIONES DE DISCREPANCIAS, SI LA(S) HA(N) HABIDO.

ESTA CARTA DE CREDITO SE RIGE POR LAS REGLAS Y USOS UNIFORMES RELATICVAS A LOS CREDITOS DOCUMENTARIOS FOLLETO N° 500 DE LA CCI. NOS COMPROMETEMOS, DE BUENA FE, CON LOS GIRADORES A HONRAR SUS PAGOS.

ANEXO Nº 2
MODELO DE CARTA DE CRÉDITO DOCUMENTARIA IRREVOCABLE, A LA VISTA, CONFIRMADA Y ROTATIVA, EN FORMATO SWIFT

(1)	SESSION	FO1 BKSACLRMAXXX 0765 209438
(2)	OUTPUT MESSAGE TYPE	700 ISSUE OF A DOCUMENTARY CREDIT
	INPUT TIME	1911 210220BICSAESMIAXXX8767480229 BIFMIEUAXXX BANCO INTERNACIONAL DE FLORIDA MIAMI - FLORIDA
	OUTPUT DATE/TIME	22.04.2005 15:11
	PRIORITY	NORMAL

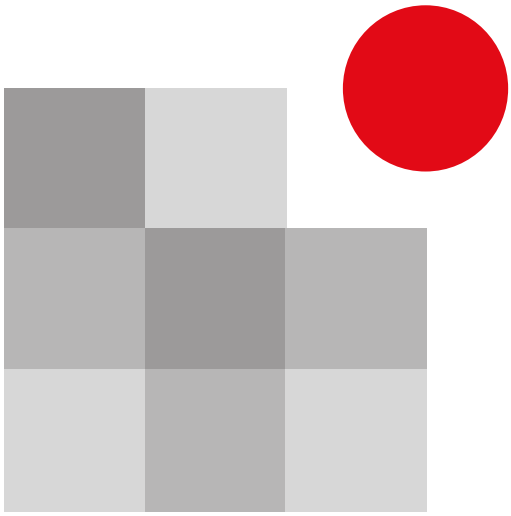
---

(27)	SEQUENCE OF TOTAL	2
(20)	CRÉDITO NUMERO	DLCAS44345
(21)	TIPO DE CRÉDITO	IRREVOCABLE, INSTRANFERIBLE
(44C)	FECHA PARA EMBARCAR	20.05.2005.
(31D)	FECHA Y LUGAR DE EXPIRACIÓN	30.05.2005. EN LAS OFICINAS DEL BANCO CONFIRMADOR.
(48)	PLAZO PARA PRESENTACIÓN	NO DESPUÉS DE 03 DÍAS DE EFECTUADO CADA EMBARQUE, PERO DENTRO DE LA VALIDEZ DEL CRÉDITO
(50)	SOLICITANTE/ORDENANTE	ATLÁNTIC TRADERS SCI. 4080 BRICKELL AVENUE MIAMI / FLORIDA / U. S.A.
(59)	BENEFICIARIO	ABARROTES Y FRUTAS NORTESUR SARL. NORTECLARO N° 5678 CIUDAD DE PANAMÁ / PANAMÁ
(32B)	MONTO Y MONEDA	HASTA USDOLLAR 100.000.--- CIF
(41A)	DISPONIBLE CON / PARA	BANCO DEL PRODUCTOR PARA PAGO A LA VISTA, EN FORMA ROTATIVA SOLAMENTE HASTA UN TERCER EMBARQUE.
(57A)	AVISAR A TRAVÉS DE	BANCO DEL PRODUCTOR CIUDAD DE PANAMÁ / PANAMÁ
(49)	CONFIRMACIÓN	PARA SER CONFIRMADA POR EL BANCO DEL PRODUCTO
(42P)	DETALLES DEL PAGO	CONTRA DOCUMENTOS DE EMBARQUES LIMPIOS
(43P)	EMBARQUE PARCIAL	PERMITIDOS, HASTA TRES (3)
(43T)	TRANSBORDO	NO PERMITIDOS
(44A)	EMBARQUE DESDE	CIUDAD DE PANAMÁ
(44B)	PARA TRANSPORTE HASTA	NEW YORK

(45A) MERCANCÍA /DESCRP/SERV.	100 TONELADAS DE PLÁTANO VERDE, EN CAJAS DE CARTÓN DE APROXIMADAMENTE 10 KILOS CADA CAJA.
(46A) DOCUMENTOS REQUERIDOS	(*) FACTURA COMERCIAL FIRMADA EN ORIGINAL Y 5 COPIAS, DESGLOSANDO VALOR MERCADERÍA, FLETE PAGADO Y PRIMA DE SEGURO. (*) JUEGO COMPLETO DE CONOCIMIENTO DE EMBARQUE MARÍTIMO, MARCADO "CLEAN ON BOARD", SEÑALANDO VALOR DEL “FLETE PAGADO”, A LA ORDEN DE BANCO INTERNACIONAL DE FLORIDA / MIAMI PARA NOTIFICAR A ATLANTIC TRADERS SCI. (*) PÓLIZA DE SEGUROS CUBRIENDO 110 POR CIENTO DEL VALOR FOB DE LA MERCANCÍA, A FAVOR DE ATLANTIC TRADERS SCI CUBRIENDO RIESGOS TOTALES, INCLUSO GUERRA, MINAS Y TORPEDOS, EN ORIGINAL MÁS TRES COPIAS. (*) LISTA DE EMPAQUE, EN ORIGINAL MÁS TRES COPIAS. (*) CERTIFICADO DE ORIGEN, LEGALIZADO, EN ORIGINAL MÁS TRES COPIAS. (*) COPIA DE LA CARTA DONDE EL BENEFICIARIO REMITE UNA COPIA DE TODOS LOS ORIGINALES QUE SE ENTREGAN PARA NEGOCIACIÓN.
(47A) CONDICIONES ADICIONALES	(*) DOCUMENTACIÓN FECHADA CON ANTERIORIDAD A LA FECHA DE EMISIÓN O APERTURA DEL CRÉDITO NO ES ACEPTABLE. (*) SE AUTORIZA A NEGOCIAR CON UNA COPIA MENOS DE LOS DOCUMENTOS DE EMBARQUES REQUERIDOS.
(71B) COMISIONES Y GASTOS	TODOS LOS GASTOS BANCARIOS Y COMISIONES ORIGINADOS EN PANAMÁ, SON POR CUENTA DEL BENEFICIARIO INCLUSO LOS GASTOS DE REEMBOLSO DEL BANCO CONFIRMADOR. AL MOMENTO DE NUESTRO DESEMBOLSO DEDUCIREMOS US$ 50.- POR CADA DISCREPANCIA ENCONTRADA.
(59) REEMBOLSO	MEDIANTE SWIFT AUTENTICADO A NOSOTROS ATTN. REIMBURSEMENT L/C DEPARTMENT SEÑALANDO EL MONTO REEMBOLSADO Y MENCIONANDO NUMERO DE NUESTRA CARTA DE CRÉDITO.

ESTA CARTA DE CRÉDITO SE RIGE POR LAS REGLAS Y USOS UNIFORMES RELATIVAS A LOS CRÉDITOS DOCUMENTARIOS FOLLETO N° 500 DE LA CCI. NOS COMPROMETEMOS, DE BUENA FE, CON LOS GIRADORES A HONRAR SUS PAGOS.
AUTHENTICATION RESULT: X.X.XX.XX. CHECKSUM TRAILERR OKOKOK

RAMO: TÉCNICAS BANCARIAS



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD III

NEGOCIACIÓN COMERCIAL INTERNACIONAL

CLASE 01

1. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

El hombre es un animal racional. También es un animal social. El ser racional y social ha determinado que a través de la historia evolucione, elaborando una estructura compleja de manifestaciones frente al medio, a la que se denomina "Respuesta Cultural".

El que tenga una cultura transmisible lo aleja de sus parientes más cercanos, los primates. A través del lenguaje, puede transmitir sus experiencias de generación en generación y con ello preservar hasta el presente, lo logrado por el hombre como especie.

Dentro de toda cultura estudiada por las ciencias sociales, se halla un campo reservado a la resolución de los conflictos. Los conflictos se han presentado a través de la historia, algunos a nivel básico, por la propia naturaleza agresiva de los individuos, otros en forma más elaborada, creados por la cultura en sí. En la larga historia del hombre, el conflicto ha sido tratado por reglas y normas de solución que permiten la convivencia social. Por lo tanto, se puede concebir el proceso de solución de conflictos como uno que adopta diferentes modalidades, dependiendo del número de participantes y la relación que éstos entablan en diferentes niveles.

Se puede señalar como primera definición que *la negociación es un proceso de comunicación dinámico, en mérito del cual dos o más partes tratan de resolver sus diferencias e intereses en forma directa, a fin de lograr con ello una solución que genere mutua satisfacción.* En toda negociación se presenta una confrontación de intereses. Estas diferencias deben ser resueltas por las partes, aprovechando los distintos valores que cada una de ellas asigna a la toma de decisiones.

Cuando los participantes en el proceso de negociación afrontan problemas de comunicación, por su alta emotividad u otro impedimento, ponen en riesgo la posibilidad de una solución negociada, recurriendo a la mediación.

La mediación constituye una variante del proceso de negociación. Si bien se aplica a ésta las mismas reglas generales, difiere de la negociación en que entra en escena un tercero, denominado mediador. El rol de mediador es el de un facilitador, quien recoge inquietudes, traduce estados de ánimo y ayuda a las partes a confrontar sus pedidos con la realidad. En su rol, el mediador calma los ánimos exaltados, rebaja los pedidos exagerados, explica posiciones y recibe confidencias. El mediador debe ganarse la confianza de ambas partes.

Tanto en la negociación como en la mediación, el proceso es elástico, flexible y elaborado a la medida de las partes. La solución que surge de este tipo de proceso, permite que ambas partes obtengan adecuada satisfacción del resultado. Es importante recalcar que el mediador no tiene autoridad sobre las partes para imponerles solución alguna, sino que

son las partes que arriban a una solución construida por ellos, con la ayuda profesional o amistosa de un tercero.

Puede ocurrir que este intento fracase y con ello las partes se vean obligadas a recurrir a otro nivel de solución del conflicto, a nivel más formal, rígido y elaborado. A este proceso se le conoce como arbitraje.

En el arbitraje, se encuentran reglas formales preestablecidas, personas especializadas en el tema y un conjunto de decisiones que establecen precedentes al conflicto que se presenta. Estos elementos lo asemejan al mundo judicial, sin embargo, difiere de este último en que se conforma un comité o tribunal de arbitraje compuesto de industriales, comerciantes, agentes, brokers, ingenieros, etc., especialistas en el tema en conflicto, por lo que es usual que apliquen preferentemente normas de equidad y de sentido comercial más que preceptos legales. En el mundo del comercio internacional es común recurrir al arbitraje.

En el arbitraje las partes litigantes exponen sus puntos de vista en forma oral o escrita; aportan pruebas, sean éstas: documentos, testigos, pericias, y finalmente se produce un fallo llamado *laudo*, el cual determina que la razón la tiene una u otra parte.

En el proceso de arbitraje una de las partes pierde y la otra gana. La relación entre éstas queda dañada, en esto se asemeja a la adjudicación judicial. Sin embargo, no se debe olvidar que este tribunal se halla conformado por expertos, lo que otorga una mayor garantía a las partes sobre la conveniencia del fallo, desde el punto de vista comercial, y sobre los usos y costumbres internacionales.

La última etapa de resolución de conflictos denominada adjudicación judicial, es aún más formal y definitivamente más impersonal. En esta modalidad, las partes recurren a los tribunales nacionales, sujetando el resultado a lo que se pueda probar, así como a las normas de los códigos de procedimientos y leyes o reglamentos. Lo que prima no es la verdad, sino la verdad legal. Esto se resume en el aforismo legal: *"Lo que no está en el expediente, no es de este mundo"*. En este mecanismo de resolución de conflicto, se aplican criterios de un mundo normativo formal, legal, los que recaen sobre hechos que deben probarse en los expedientes.

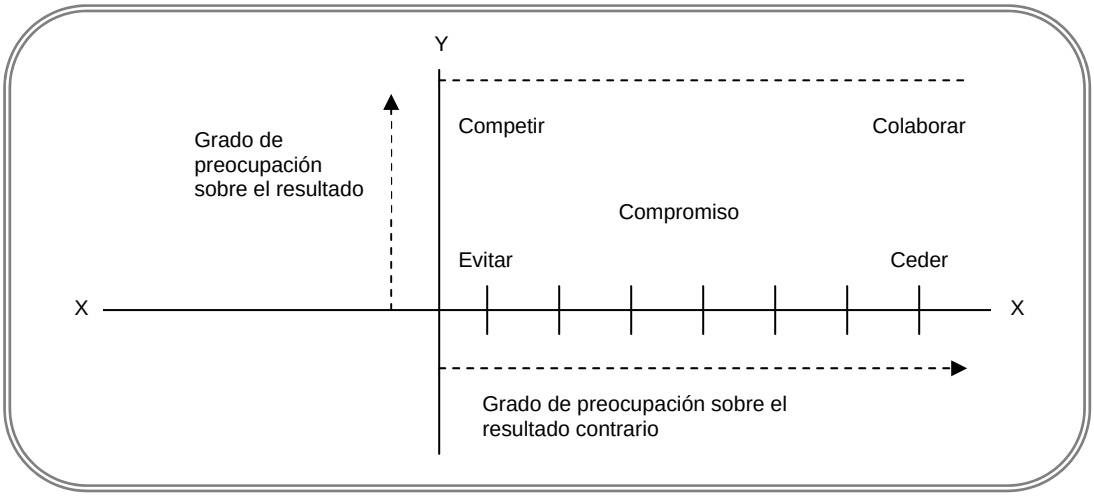
La adjudicación judicial como forma de resolución de conflictos es la esencia misma de la justicia distributiva. Alguien tiene la razón y alguien no la tiene, uno saldrá victorioso, el otro perdedor. Cada derecho que adquiera uno será a costa del otro. La justicia no reconoce arreglos intermedios.

Los autores Blake y Morton, han organizado en un modelo las cinco diferentes actitudes u orientaciones que los individuos pueden tomar para resolver un conflicto. El siguiente cuadro ilustra tales actitudes.

Cuadro Nº 1: Modelo de las Cinco Diferentes Actitudes para Resolver un Conflicto

I. Competir: Cuando un individuo trata de convencer a otro que acepte sus intereses. También se le conoce como negociación distributiva o posicional. Específicamente equivalente al estilo de negociación duro o distributivo.
II. Ceder: Estrategia en la cual una parte trata de ayudar a la otra a conseguir sus objetivos. En vez de centrarse en sus intereses lo hace en los del contrario.
III. Compromiso: Cuando las partes se dividen las diferencias. Ninguna gana, ninguna pierde. Las partes desarrollan fórmulas de solución a sus diferencias ante problemas que se les presentan como de suma fija. Esto equivale a dividir la naranja en dos partes iguales.
IV. Colaborar: 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. Esta perspectiva corresponde a la negociación integrativa o principista.
V. Evitar: 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. Se presenta cuando los puntos en discusión son insignificantes, o bien, para demorar o bloquear el proceso.

Figura N° 1: Actitudes Frente al Conflicto



Se puede afirmar que la negociación, es un medio de lograr lo que uno desea de otro. Dado que la gente difiere, es posible encontrar soluciones. Son las diferencias las que posibilitan el intercambio de valores y con ello la resolución del conflicto, si no existieran diferencias en cuanto a la percepción, escala de valores, aversión al riesgo, etc., no sería posible la solución de conflictos.

¿Cuándo se presenta la negociación? La negociación se presenta cuando existe un conflicto de intereses entre dos o más partes. Se pueden señalar dos elementos básicos:

1º Pluralidad de sujetos
2º Existencia de diferencias en los intereses.

Bellow ha señalado que la negociación persigue establecer una relación más deseable para ambas partes a través del intercambio, trueque y compromiso de derechos, sean éstos legales, económicos o sicológicos. Según este autor, el objetivo de la negociación es:

a) Lograr un nuevo orden de relaciones, donde éstas antes no existían.

b) Modificar un conjunto de relaciones existentes, por otras más convenientes, para una de las partes o para ambas.

Todo proceso de negociación tiene consecuencias jurídicas. A partir de éstas, las partes acuerdan mediante la manifestación de voluntad crear, modificar o extinguir una relación jurídica.

No por ello se puede concluir que toda negociación es contrato aunque todo contrato es el producto de una negociación.

Por Ejemplo

El acuerdo entre marido y mujer de acudir hoy al cine y mañana a comer no es un contrato y sí el resultado de una negociación.

Asimismo, Fred Charles Ikle define las *negociaciones internacionales como el proceso en el cual 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 actualmente intereses en conflicto.*

Todos los individuos frecuentemente se enfrentan a situaciones incómodas, esto se debe a que el conflicto los rodea permanentemente. Dada su naturaleza social y dado que la gente no tiene iguales valores, gustos y preferencias es que deben contemporizar. “El derecho de un individuo termina donde comienza el del prójimo”, pero ¿quién determina

verdaderamente esta frontera? Vea un ejemplo en la vida de un ejecutivo que vive en una urbe moderna.

Son las 6:15 a.m. y Juan tiene que levantarse. El cansancio lo pone irascible y lo lleva a una banal discusión con su esposa, centrada en el color de la corbata que debe usar en la conferencia sobre Ecología. La discusión se generaliza sobre quién se llevará el auto familiar y quién recoge a la hija menor de sus clases. Sin acuerdo alguno salen furiosos. Luego de una hora y 30 minutos.

En la conferencia, Juan se encuentra que la secretaria aún no ha llegado. Esta llega 40 minutos más tarde, en tanto que la recepcionista equivocó los números de un cliente importante, no pudiendo llamarlo a la hora acordada para cancelar la cita. Esto provocó que el cliente concurriese a la reunión y no encontrase a nadie. Su llamada, en tono altisonante, no se hizo esperar, ni tampoco la manera en que se expresó de Juan y de su organización.

Una diferencia de opinión sobre la política a seguir con el nuevo producto, denominado Templex, determinó una gran discusión entre los Gerentes de Finanzas y Marketing. Cada uno recurrió a su jefe inmediato y luego de cruces airados de memos de tono encendido, Juan en su calidad de Gerente General logró una tregua, sin que ello evitara cuatro horas de tiempo escuchando a las partes, aconsejando y recomendando mesura.

Al final del día, Juan no pudo evitar una colisión con un automovilista que argumentaba tener preferencia de vía, pese a los tragos que llevaba encima y al exceso de velocidad con la que conducía.

En este atareado día en una empresa cosmopolita, se puede observar no sólo la cantidad de tensiones y conflictos que se le presentan a un ejecutivo, sino la frecuencia con la que éste debe manejarlos y negociar soluciones. Así pues, los individuos viven inmersos en el conflicto y por ello se han acostumbrado a reaccionar en forma mecánica, sintiéndose con amplia experiencia en este tema, por lo que siendo esta habilidad algo de uso tan normal y cotidiano como el caminar, no es extraño que surja la duda sobre si es posible aprender a negociar.

1.1 Cómo Enfrentar los Problemas o Conflictos Cotidianos

A fin de evitar dar respuesta de tipo mecánico y automático a situaciones inesperadas es que Roger Fisher y William Ury en su ya famoso libro OBTENGA EL SÍ, EL ARTE DE NEGOCIAR SIN CEDER, ilustra una forma de aproximación al conflicto.

En el círculo de Fisher que se presenta a continuación, se puede observar cómo en el primer cuadrante los problemas se presentan en el plano de la realidad concreta, los

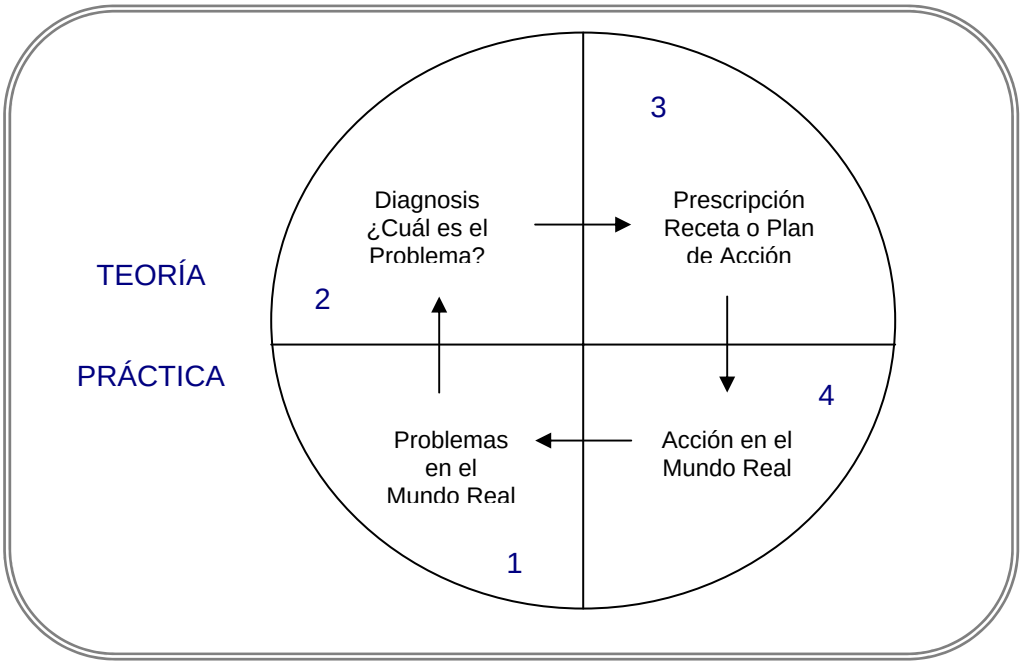
problemas se presentan a través de síntomas, los que determinan una incomodidad, pero ¿cuál es el problema central?, ¿cuál es la razón o motivo verdadero de aquello que incomoda? Normalmente frente a un problema, amparados en la experiencia, los individuos pasan a la acción inmediata, tratando de darle solución, con lo cual su respuesta es pobre y en todo caso sub-óptima. Si en vez de actuar automática e instintivamente elevarán el problema a un plano teórico de referencia, producto de estudio y de reflexión, se encontrarían con que el problema que enfrentan puede dividirse analíticamente en categorías, tales como:

1. Aspecto sustantivo o de fondo.
2. Aspecto adjetivo o de procedimiento.

El problema humano es una categoría en sí, también lo es el tiempo. El reflexionar sobre cada aspecto permite elaborar un plan de acción más adecuado.

El Círculo de Fisher, ofrece cuatro pasos fundamentales a seguir, ellos son: problemas, diagnosis, prescripción y acción. En el cuadro que se muestra a continuación, se pueden observar tales pasos. Posteriormente, se estudiará en forma particular cada uno de los cuadrantes que conforman el Círculo de Fisher.

Figura N° 2: El Círculo de Fisher



- Cuadrante 1:

El problema se presenta: ¿qué está mal?; ¿cuáles son los síntomas actuales que quiebran la armonía?; ¿cuáles son los hechos que determinan la incomodidad?

La realidad se presenta siempre en forma compleja y simultánea. Para entenderla se deben trasladar los hechos a un plano teórico, en el cual se pueda encontrar una explicación adecuada.

En el nivel concreto de la realidad, los problemas son observados como manifestaciones en conjunto (huelgas, ausentismo, explosiones de ira, toma de rehenes, etc.), por lo que es sumamente difícil darles soluciones inmediatas y eficientes.

- Cuadrante 2:

En la segunda etapa, se proceden a ordenar los hechos acorde a categorías teóricas creadas por la experiencia y conocimiento. Es aquí donde procedemos a efectuar un diagnóstico del problema.

Para ello se deben clasificar los síntomas en categorías. Se tienen varias dimensiones en cada problema. Por ahora se señalarán algunas, tales como: problemas humanos, financieros, económicos, de procedimiento, de comunicación, etc.

Es en esta etapa donde deben sugerirse las posibles causas, motivos y relaciones; además de observar qué es lo que está faltando y determinar las barreras que existen para resolverlo. Es ésta la etapa inicial de creatividad, de búsqueda de criterios objetivos y de un marco constructivo para resolver el problema.

- Cuadrante 3:

En la tercera etapa, el individuo se acerca a una solución, mediante la determinación de las posibles estrategias o prescripciones a seguir. Es aquí donde se deben generar ideas sobre lo que se podría hacer, analizar las opciones viables y preparar un plan posible de solución; plan que debe ser coherente, implementable y factible, dirigido a dar solución al problema creado.

- Cuadrante 4:

En esta última etapa, se proceden a implementar las ideas de plan llevándolas a la acción. ¿Qué podría hacerse?; ¿qué pasos específicos necesitarían ser tomados para enfrentar el problema? Es importante señalar que, una vez puesto en marcha el plan, el individuo debe estar listo para ajustarlo a la realidad, lo que implica una constante retroalimentación.

Por Ejemplo

Imagine que su hijo se halla con fiebre. La primera reacción que tiene es darle algo que elimine la fiebre, esto es, destruir el síntoma. Sin embargo, al haber reaccionado en forma inmediata y mecánica, no puede medir la dimensión del problema y ante la falta del cuadro general no sabe realmente cómo curarlo. Si reflexiona sobre lo efectuado, se dará cuenta que ha confundido el síntoma con el problema, no resolviendo adecuadamente este último.

El comportamiento de un médico es distinto; procede a hacer una serie de análisis de sangre y orina, y reflexiona sobre las posibles causas usando el bagaje de conocimientos aportados por su preparación en medicina, a fin de prescribir una receta que resuelva efectivamente el problema y no sólo su manifestación inmediata.

Se puede concluir que la respuesta mecánica y rutinaria puede agravar el problema o llevar a resultados pobres, que no satisfacen eficientemente los intereses de las partes.

El no usar una aproximación tal como la sugerida en el Círculo de Fisher, lleva a estilos de negociación muy generalizados en el área de la resolución de conflictos.

Realice ejercicios Nº 1 al 3

CLASE 02

2. ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

Los individuos, al enfrentar y resolver conflictos, pueden utilizar diversos estilos de negociación; es así como existen aquellos que evitan el conflicto a toda costa, cediendo ante la presión de los que son agresivos, tercos y ventajistas. Estos estilos que surgen –suave y duro– son dos variantes de la negociación, los cuales se explicarán a continuación.

2.1 Negociación Posicional

La Negociación Posicional, llamada también Distributiva o Tipo Suma Cero, es aquella en la cual el punto que obtiene una parte lo hace a expensas de la contraria, de modo que la suma algebraica de los puntos negociados siempre da cero. Es la negociación del regateo, según Fisher y Ury existen dos estilos de Negociación Posicional: el estilo suave y el estilo duro.

Ante la disyuntiva de optar entre estos dos estilos, se ha desarrollado el modelo integrativo o principista, el que obliga a un mayor trabajo preparatorio. En este modelo, el conflicto se separa de las personas, las partes actúan en forma dura con el problema, pero blanda con la gente. Se descubren los intereses en juego y se busca aplicar la creatividad mediante generación de opciones, las cuales deben basarse en criterios objetivos.

En el cuadro que se muestra a continuación, se pueden observar las características de cada uno de dichos estilos de negociación.

Cuadro Nº 2: Estilos Distributivos Según Fisher y Ury

ESTILO SUAVE	ESTILO DURO
- Los participantes son amigos - La meta es el acuerdo - Se debe efectuar concesiones a fin de cultivar la relación - Ser suave con la gente y el problema - Confiar en otros - Cambiar de posición fácilmente - Hacer ofertas - Descubrir el punto de reserva, es decir, dar a conocer lo máximo que se puede conceder. - Aceptar pérdidas unilaterales con tal de llegar a un arreglo - Buscar una única respuesta, aquella que ellos acepten - Insistir en el acuerdo - Tratar de evitar un enfrentamiento de voluntades - Ceder ante la presión	- Los participantes son adversarios - La meta es la victoria - Se debe demandar concesiones como condición de la relación - Ser duro con la gente y el problema - Desconfiar de otros - Enquistarse en la posición - Hacer amenazas - Engañar sobre el punto de Reserva dar a conocer lo máximo que podemos conceder. - Demandar ganancias unilaterales como precio del acuerdo. - Buscar una única respuesta. Aquella que nosotros aceptemos - Insistir en nuestra posición - Tratar de ganar la confrontación de voluntades pues el proceso es un choque de éstas - Aplicar presión

Ciertos autores señalan que para todo negociador existe un permanente dilema, "competir o colaborar" y que por lo tanto, la negociación distributiva e integrativa son dos caras de la misma moneda. Se afirma que existe una inherente tensión entre movimientos cooperativos para crear valor en forma conjunta y con ello enmarcarse en un proceso de negociación integrativa, y movimientos competitivos en los cuales cada parte pretende mejorar su posición a costa del otro, lo que se conoce como Negociación Distributiva o de "tipo suma cero".

El dilema que enfrenta todo negociador ante su contraparte se presenta porque en toda negociación existen dos tendencias: la de crear valor en forma conjunta y la de reclamar valor sólo para una de las partes. Este dilema puede ser resumido en la siguiente pregunta: ¿debo ser franco, honesto, creativo y no combativo; o bien, debo ser duro, terco, astuto y mentiroso?

En la siguiente figura, se pueden observar gráficamente las consecuencias del dilema del negociador.

Grafico N° 3: El Dilema del Negociador

		NEGOCIADOR I	
		CREAR VALOR	RECLAMAR VALOR
NEGOCIADOR 2	CREAR VALOR	BIEN BIEN	EXCELENTE TERRIBLE
	RECLAMAR VALOR	TERRIBLE EXCELENTE	MAL MAL

Se observa que, si ambos individuos reclaman, es decir, si ambos son competitivos y desconfiados, ambos terminarán mal. Si ambos cooperan terminarán bien. Pero si uno coopera y el otro no, es competitivo, por lo que a aquel que coopera le irá terrible, en tanto que el que reclama finalizará excelente.

Realice ejercicio Nº 4

2.1.1 Análisis del Modelo Distributivo

Hawver en su libro "Como Mejorar su Capacidad de Negociación", señala una interesante definición de negociación, la que puede aportar el ingreso al tema de la Negociación Distributiva.

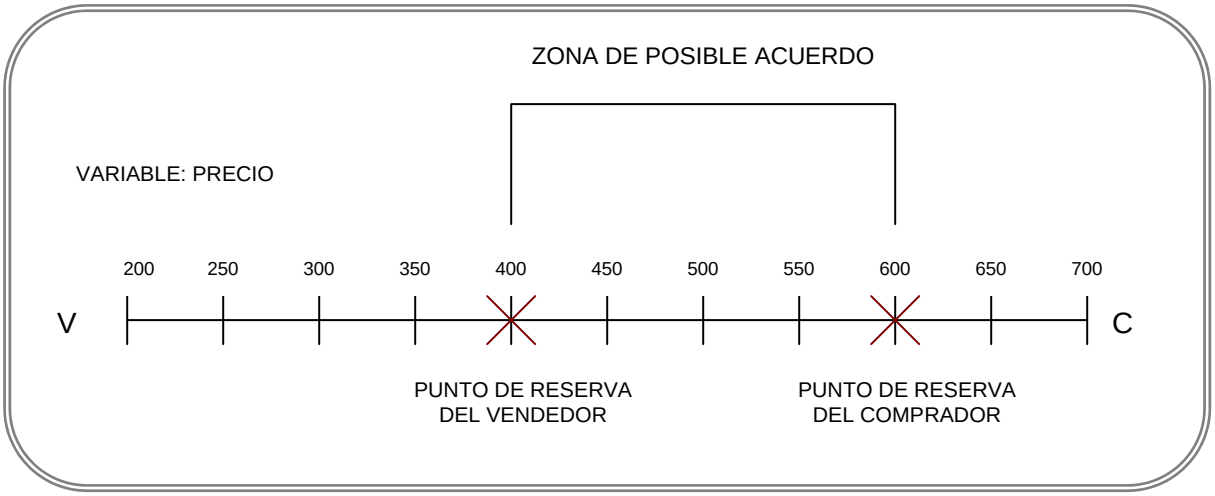
"La negociación es un procedimiento que ocurre cuando dos o más partes, cada una de las cuales está en posesión de un recurso que la otra desea, tratan entre ellas, de convenir en el intercambio mutuo de los recursos en juego".

El regateo, que es equivalente a lo que se denomina Negociación Distributiva, posicional o de tipo suma cero, es definido como un tipo de negociación donde "el beneficio para una parte, se traduce inmediatamente en pérdida para la otra".

Si se observa cuidadosamente desde un punto de vista algebraico, es posible contemplar que, lo que gana una parte lo pierde la otra. La suma algebraica total dará cero.

El esquema de la Negociación Distributiva es el siguiente:

Figura Nº 4: Modelo Distributivo en un Eje

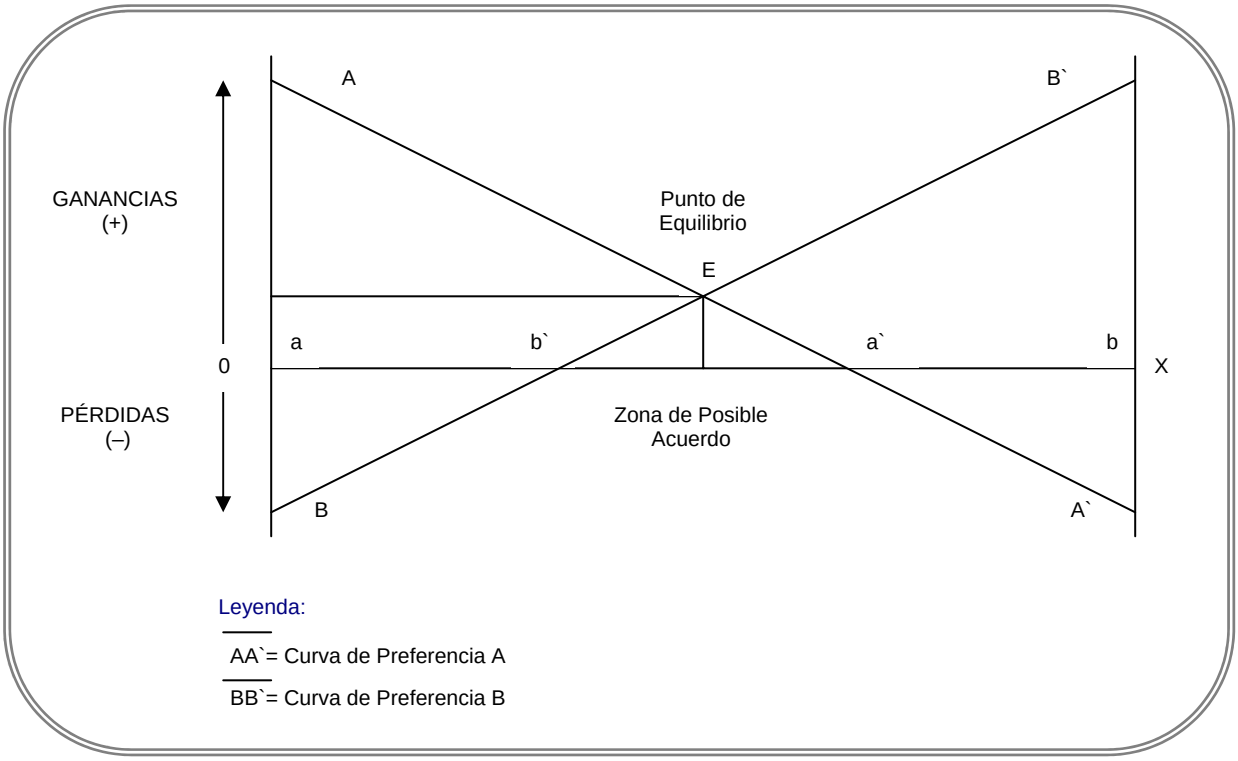


En la negociación distributiva las partes actúan competitivamente y buscan su ventaja personal, esto es, maximizar su beneficio individual. En este tipo de proceso la habilidad negociadora reposa principalmente en una gran dosis de voluntad, terquedad, cierto tipo de engaño y otras tácticas afines.

Hopman y Wynia han establecido en forma gráfica las peculiaridades de este modelo de negociación. El modelo tradicional de negociación distributiva puede observarse en el

cuadro siguiente, en el que se representa una negociación bilateral con un solo tema de discusión.

Figura Nº 5: El Modelo Distributivo en Dos Ejes



La virtud del gráfico precedente consiste en evaluar dos criterios:

En el eje X, se establecen las ganancias y pérdidas para cada parte en el proceso de regateos. Lo que gana una lo pierde la otra. En el eje Y, se establece la ganancia de cada parte con relación al valor de un no acuerdo (BATNA).

Al negociador sólo le interesa el resultado del proceso de la negociación, si éste mejora la alternativa que tiene fuera de la negociación. Por esta razón, no considerará ninguna propuesta ubicada por debajo del eje horizontal.

La explicación de cada una de las variables del gráfico es la siguiente:

- La dimensión horizontal, esto es, el eje horizontal representa las diferentes posiciones que las partes pueden adoptar sobre el asunto. Este eje ha sido ya analizado en el cuadro anterior. Como puede observarse, lo que uno gana lo pierde el contrario.

- La dimensión o eje vertical representa pérdidas o ganancias con relación al valor de un no acuerdo BATNA. El BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement), es la mejor opción que tiene cada parte fuera de la mesa de negociación y debe constituir el mínimo a aceptar.

- Las líneas AA' y BB' representan las ganancias y pérdidas para las partes A y B por cada punto que ganen en el eje horizontal. Cuantos más puntos gane una frente a la otra, más alto será su resultado en el eje vertical, que es el que mide ganancia frente al BATNA. A las rectas AA' y BB' se les conoce como curvas de preferencia.

- Los puntos a y b representan los niveles de aspiración para A y B, esto es, lo que A y B desearían como el mejor resultado para cada uno de ellos en la negociación.

- Los puntos a' y b' representan el acuerdo mínimo o valor de reserva para A y B, definidos como puntos en los que son indiferentes entre el acuerdo y el bloqueo o fracaso de la negociación.

- El espacio comprendido entre los puntos a' y b', representa el campo o espacio de negociación, también conocido como ZOPA, zona de posible acuerdo (Zone of Posible Agreement), dentro de la cual las partes pueden lograr un acuerdo.

Este modelo de negociación tiene como característica ser de concesiones y convergencia. Esto significa que las partes van otorgándose mutuas concesiones, hasta llegar a un punto de acuerdo dentro de la zona de posible acuerdo, representadas como sigue:

1) Cada parte usualmente hace una oferta de apertura en su nivel de aspiración o cerca de él (a y b).

2) Cada parte hará concesiones, pero nunca concederá más allá del punto mínimo aceptable o punto de reserva (a'y b').

3) Las dos partes convergerán hacia un acuerdo, en algún lugar dentro de la zona de posible acuerdo (entre a' y b').

4) Si la situación es simétrica en todos los aspectos y si las partes buscan una solución justa, tenderán a converger en el punto E o cerca de él, donde las ganancias de cada uno en relación a un no acuerdo son iguales.

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 el objeto de hacer creer a la otra parte que su valor de reserva o BATNA, es mucho mayor. Como se estuadiará más adelante, el engaño modifica la percepción de la zona de posible acuerdo.

2.1.2 Factores que Definen una Negociación Distributiva o Integrativa

En el siguiente cuadro, se presentan algunos de los factores a considerar para establecer si una Negociación es Distributiva o Integrativa.

Cuadro Nº 3: Principales Diferencias entre la Negociación Distributiva e Integrativa

FACTOR	DISTRIBUTIVA	INTEGRATIVA RESOLUCIÓN CONJUNTA PROBLEMAS
Índole de los temas tratados.	Tema único, suma fija	Temas múltiples, suma aumenta.
Relación entre las partes.	Independientes	Dependientes
Tipos de partes participantes.	Tomadores	Dadores y tomadores
Tiempo disponible	Breve	Prolongado
Equilibrio del poder	Unilateral	Equilibrado

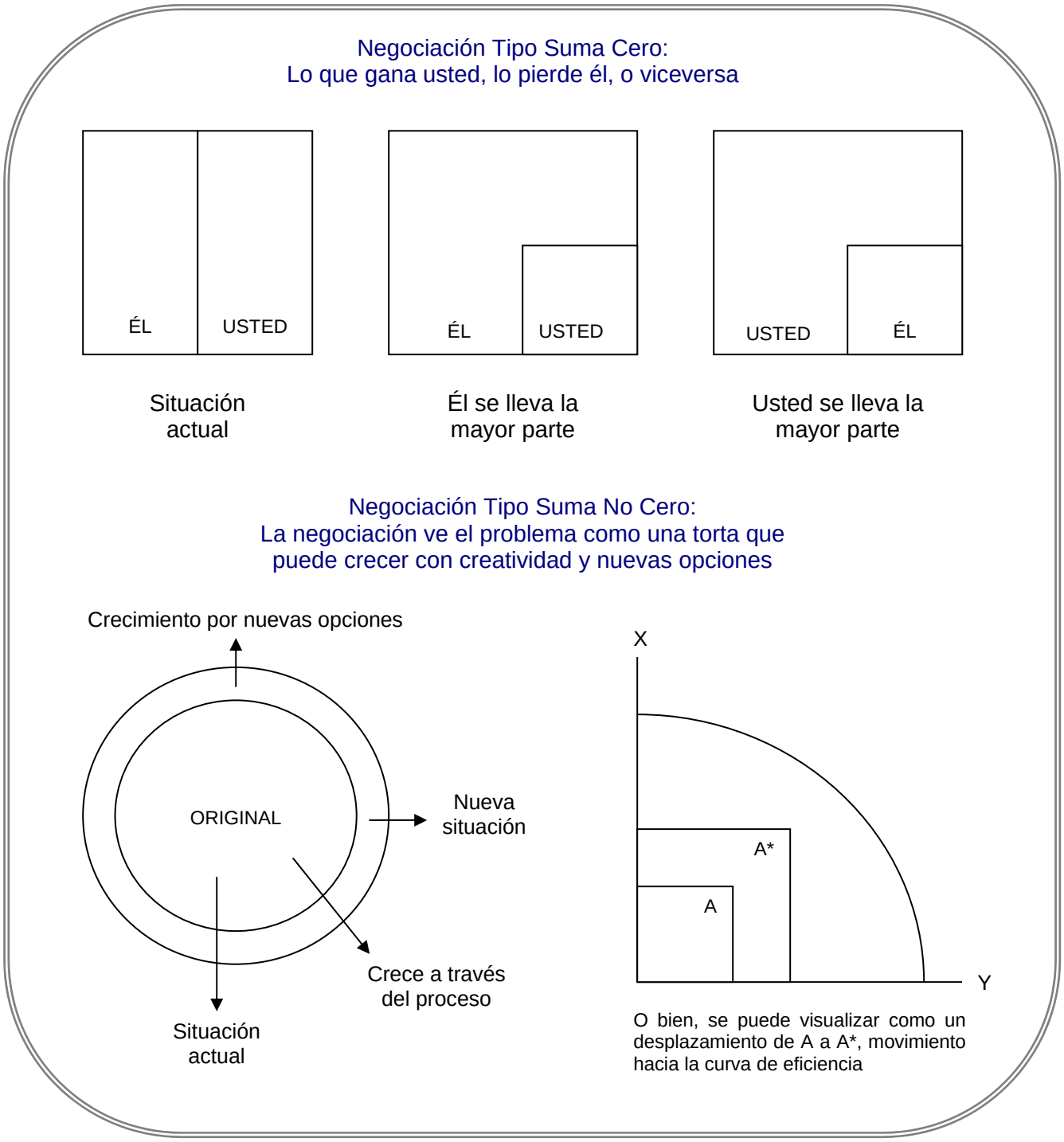
Como se puede observar en el cuadro precedente, la naturaleza distributiva o integrativa del proceso de negociación, se presenta en función de factores o elementos estructurales, por lo que depende de la habilidad de los negociadores y del enfoque que éstos utilicen en la negociación el que ésta deje de ser distributiva y se transforme en integrativa.

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

Realice ejercicios Nº 5 y 6

La comparación de los dos tipos de negociación se puede visualizar de la siguiente forma:

Figura Nº 6: La Negociación Distributiva: Un Monto Fijo



Otro concepto define la negociación como "el proceso para llegar a un acuerdo sobre los términos básicos de la relación comercial".

El proceso conducente a la solución en forma pacífica de problemas de interés común y de problemas de interés opuestos e inconexos o divergentes por medio del debate y la mutua adaptación. Estos problemas se pueden dividir en tres categorías:

a) *Problemas cooperativos,* donde ambas partes tienen un interés común.

b) *Problemas de competencia,* donde la ganancia de uno es a costa de la pérdida del otro.

c) *Problemas neutrales,* de beneficio o perjuicio potencial para una parte, pero que no tiene consecuencia directa para la otra. Por ejemplo: impuestos locales, reacciones políticas, etc.

Así pues, en cualquier negociación se presentará una estructura cooperativa general y dentro de esa negociación, 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 problemas propios. En resumen, cada proceso de negociación conlleva factores distributivos que no se pueden ignorar.

Un factor de la negociación importante de mencionar es el poder.

Los términos *poder de negociación o habilidad negociadora* sugieren que la ventaja en toda negociación es del poderoso, el fuerte o el hábil. Esto es cierto si las citadas cualidades son definidas como tales por quien efectivamente ganó el proceso. Si estos temas implican que vencerá en la negociación el más rico, el de mayor fuerza física o el más poderoso militarmente, entonces la definición incurre en error. Estas ventajas no son universales ni son siempre de aplicación en la situación de negociación.

Los negociadores hábiles son menos obstinados y usan el poder en forma menos evidente que los negociadores menos hábiles, estos últimos son realmente más tercos o tenaces.

Por Ejemplo

Si un hombre aparece en la puerta de su casa y amenaza con cortarse el cuello si usted no le da US$ 10,00 obtendrá su credibilidad si los ojos de este individuo están inyectados de sangre, si en su habla se nota desesperación y tiene una mirada extraña. La amenaza no surtirá efecto, sin embargo, si la otra parte no entiende estos signos o cuando los mismos son débiles o no evidentes para aquellos a quienes van dirigidos.

En esta última situación se halla un negociador que representa un sindicato, cuyas bases son muy radicales y la dirigencia es joven e inexperta.

El poder de negociación, dentro de la negociación distributiva, también ha sido descrito como *"la habilidad de engañar y pretender la habilidad de fijar el mejor precio para uno y engañar al otro haciéndole creer que ésta es la mejor oferta"*. Hay dos tipos de engaño sobre hechos. Un comprador por ejemplo, puede mentir sobre sus ingresos o falsear el tamaño de su familia. Uno será un engaño táctico y el otro un engaño real, concreto.

La diferencia entre ambos radica en que aún si se conoce toda la verdad sobre los ingresos, uno puede afirmar que aunque gane "x", solo estará dispuesto a asignar "y" para este negocio.

A fin de hacer creer a la contraparte algo, lo primero que debe hacer el individuo es formularse a sí mismo la pregunta, ¿es cierto? Es más fácil probar la verdad de algo, que la falsedad de lo mismo.

Para probar la verdad, se pueden mostrar las fichas médicas, la contabilidad debidamente acreditada, informes de terceros independientes, etc.; pero persuadir sobre una falsedad es difícil, ya que no se puede producir evidencia alguna.

Como se ha visto, un concepto interesante y permanente en la negociación es el del poder. Fisher, en un artículo sobre poder de negociación, afirma que *"si uno tiene el poder de la negociación, entonces tiene la habilidad de afectar o influir favorablemente la decisión de otra persona".*

Si esto es así, se puede concluir que el poder depende de la percepción que tenga otro sobre mi fuerza. Lo que importa es lo que ellos piensan más que lo que yo realmente tenga. La contraparte puede estar igualmente influenciada por una columna de tanques de cartón que por un batallón de tanques reales. Por lo tanto, se puede decir, sin duda alguna, que uno es tan poderoso como lo crean los demás. El poder es un asunto de percepción. Sin embargo, un General de Brigada que comanda un batallón de tanques T-72, se hallará en mejor posición que el que tiene bajo su comando a los tanques de cartón. Una impresión falsa es extremadamente vulnerable, pues puede ser destruida por una simple palabra.

Fisher llega a determinar seis categorías de poder, ellas son:

1) El poder de la habilidad y el conocimiento.
2) El poder de una buena relación.
3) El poder de una buena alternativa a la negociación.
4) El poder de una solución elegante.
5) El poder de la legitimidad.
6) El poder del compromiso.

Algunos conceptos propios de este tipo de negociación, se precisan a continuación.

La alternativa de un no arreglo fija el límite inferior de la negociación (BATNA). Las tácticas básicas de la negociación distributiva se hallan orientadas a moldear la percepción de los límites de la negociación.

Una negociación se llama distributiva cuando más para uno, implica menos para el otro, esto es, cuando no existen ganancias conjuntas. El valor que recibiría un negociador en el límite inferior, que a su vez equivale a su alternativa de negociación, se llama punto de reserva o precio mínimo.

Como ya se ha señalado, un negociador en el proceso distributivo tratará de influir en la percepción que tiene la otra parte sobre el rango de negociación y la zona donde es posible un arreglo (véase Figura Nº 6).

Realice ejercicio Nº 7

CLASE 03

2.1.3 Estrategia de la Negociación Distributiva

La estrategia de la negociación distributiva puede ser resumida en las siguientes premisas:

- Las amenazas y promesas tienen igual objeto, esto es, el de redimensionar la zona de potencial acuerdo.
- No 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 nuestro favor, 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.
- Las partes cultivarán la imagen del poder.

La Negociación Distributiva se vuelve así un proceso dinámico de ilusión, de ocultamiento de puntos débiles y proyección de una imagen más acorde a los propios fines.

Es un proceso donde se busca encontrar el punto de reserva de la contraparte, tratando de hacerla retroceder hasta éste, deseando también explotar sus debilidades y conseguir lo máximo de la zona de posible acuerdo. Es decir, si la zona de posible acuerdo se halla distribuida entre los puntos de reserva fijados por las partes, el individuo pretende tomar lo máximo del mismo a su favor.

En toda estrategia de Negociación Distributiva lo que se desea es presionar un arreglo en el cual el vendedor, es decir, la contraparte, termine cerca de su punto de resistencia o reserva, otorgándole al individuo, como comprador, la mayor parte del rango de la negociación, para lo cual debe influirse en la percepción de la solución que el vendedor cree probable.

Para lograr este resultado, es usual pedir exageradamente y conceder modestamente. Para lograr que el vendedor cambie su punto de resistencia (BATNA) debe influirse sobre las utilidades subjetivas de éste. A través de ello se amplía el rango de negociación y se logran mejores términos.

Si se presenta un rango negativo, es decir, no hay zona de posible acuerdo, es necesario lograr mediante las estrategias aquí descritas, que el vendedor cambie su punto de reserva o resistencia (BATNA) para lograr así un rango positivo, o bien, cambiar uno mismo su punto de resistencia, a fin de que exista tal rango. En todos los casos se debe hacer creer a la otra parte que el arreglo negociado es el mejor que puede lograr.

Se ha señalado que la estrategia fundamental se orienta a influir la percepción del contrario sobre lo que éste posiblemente puede obtener. Esto se logra de tres formas:

- Por medio de intercambio de información.
- Por medio de la persuasión.
- 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 deviene complejo. La gente contesta con otras preguntas o con respuestas incompletas. Se debe aprender a leer entre líneas, a interpretar las acciones de la contraparte y a interpretar el lenguaje no verbal.

El individuo, a fin de influir en la percepción de su rango, debe tomar en cuenta los costos vinculados a la negociación que está llevando a cabo. Así, por ejemplo, para influir sobre el punto mínimo o de resistencia de la contraparte, deberá tratar sobre:

- La utilidad que la otra parte le asigna a un resultado particular.
- El costo que la otra parte le atribuye a la demora o dificultad de las negociaciones.
- El costo que la otra parte le asigna a terminar o bloquear la negociación.

Sin embargo, para influir en alguien, lo que es relevante es lo que él piensa. Para ello se debe considerar lo que esa otra parte piensa sobre:

1) Nuestra utilidad en un resultado particular.
2) El costo que uno atribuye a demoras o dificultades en la negociación.
3) El costo que uno tendría que asumir si terminan las negociaciones.

Ciertos autores han señalado estos factores en cuatro proposiciones básicas que resumen los principios de la estrategia distributiva.

El valor de reserva de la contraparte variará en forma directa con el estimado que ésta haga del costo que signifique para el individuo la demora o bloqueo de las negociaciones. Así, si una persona ve que el otro necesita un arreglo rápido o es incapaz de prorrogar un acuerdo, entonces tiene la posibilidad de presionar por un acuerdo más ventajoso.

Una parte aumentará sus expectativas si logra que el terminar o demorar una negociación tenga un costo bajo para ella. Con expectativas altas exigirá más y ello determinará un punto de resistencia menor para la otra parte.

El valor de reserva de la contraparte variará en forma inversa al costo que significa a ésta demorar o terminar la negociación. Cuanto más necesitada está una persona de un arreglo, modestamente fijará sus límites de aceptación.

El valor de reserva variará en forma directamente proporcional con las utilidades o beneficios que la contraparte atribuya al resultado. El punto de resistencia deviene más bajo y modesto conforme la persona reduce la utilidad subjetiva del resultado.

El valor de reserva de una parte varía inversamente con la percepción de la utilidad que tenga la contraparte del resultado. Si se sabe que una posición es importante para la oposición y se espera fuerte resistencia en ese punto, y con ello pocas probabilidades de éxito, se reducirán las expectativas.

El quehacer estratégico de la negociación distributiva tiene cuatro tareas específicas, que se puede resumir en:

1. Determinación de las utilidades a obtener tanto por la contraparte en la negociación como el costo de terminar ésta.
   a) Determinación indirecta. Determina qué información probablemente se use para emitir criterios. Dentro de estas funciones indirectas se halla la observación, los documentos, las publicaciones generales y especializadas.
   b) Determinación directa. Determina la información sobre el punto de resistencia, las utilidades y otros elementos básicos de la negociación. Dentro de esta categoría está la investigación, el espionaje industrial y otras fuentes directas.

2. Moldear las impresiones que se dan a la contraparte sobre las propias utilidades
   a) Actividades de censura. Conformación de equipos y regla de silencio, autoridad limitada.
   b) Acciones directas para alterar impresiones. Presentación selectiva de información, uso de emociones.

3. Modificar la percepción de la contraparte sobre sus propias posibilidades y utilidades como resultado del proceso.

4. Manipular el costo actual de la demora o terminación de la negociación.
   a) Acciones descriptivas. Aumentar el costo colateral de romper las negociaciones.
   b) Aliarse con terceros.
   c) Programación. El uso del tiempo a nuestro favor.

Para implementar las tareas mencionadas se deben aplicar tácticas. A continuación, se estudiarán las tácticas que se pueden implementar en la Negociación Distributiva.

Realice ejercicio Nº 8

2.1.4 Tácticas de la Negociación Distributiva

La esencia del proceso implica cambiar las percepciones de la otra parte hacia donde uno desea transar.

Es táctica frecuente el dar una idea errónea sobre nuestro punto de reserva, nuestra zona de posible acuerdo o el poder que nos dan nuestras alternativas. Es común la táctica de no corregir ni aclarar cualquier falsa percepción que tenga la contraparte sobre nuestra posición, siempre que esta percepción nos favorezca, el falsear información, el decir medias verdades y el callar información relevante son otros aspectos de la misma figura.

En este tipo de negociación, la meta es influir en las creencias de la otra parte en lo que sea posible. Para 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, de ser esto posible.

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 incluso, inevitables.

Así pues, la esencia de las tácticas distributivas radican en influir en la percepción del oponente sobre nuestro valor de reserva. El cambiar o modificar las creencias de la contraparte modifica el rango a favor de quien usa las tácticas. Esto puede observarse en el Cuadro del Modelo de Negociación Distributiva en un eje (ver Figura N°4).

Se pueden emplear tácticas sobre las alternativas que tiene el oponente, si son malas, hacer que sean peores. Si las propias son buenas, mejorarlas. Esto implica que el resultado del proceso se vea poderosamente influido, tanto por lo que sucede dentro del proceso, como por lo que sucede fuera de la mesa de negociación.

Existen un número importante de tácticas tratadas por diversos autores, las que se clasifican de acuerdo al elemento de la situación de negociación que se desea afectar, ya sea: la estructura del proceso, las personas, el entorno y el tiempo.

A continuación, se explicará en qué consiste cada uno de los elementos de la situación nombrados precedentemente.

- Tácticas que Afectan la ESTRUCTURA del Proceso de Negociación

Existen diversas tácticas que se pueden emplear para influir en la estructura del proceso de negociación, ellas son: el anclaje, el uso de demandas excesivas, los precedentes, las mini-concesiones, los compromisos en firme, los puntos focales, la contraoferta, la toma de posiciones, la primera oferta – demanda exorbitante, las demandas falsas, el serrucho y el tómalo o déjalo.

A continuación, se explicarán cada una de dichas tácticas.

a) Anclaje: a la gente no le gusta la incertidumbre, ni la maneja bien. Esta deficiencia cognoscitiva ofrece la oportunidad del uso de tácticas en la negociación distributiva. Una de ellas es el anclaje (anchoring) con referencia a valores mínimos y al nivel de aspiraciones.

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

Si un individuo influye en la contraparte, a fin de que ésta determine el punto estimado cerca de los intereses de dicho individuo, entonces lo que éste logra es un rango adecuado para él. De este modo, se puede lograr que se "anclen" creencias en la otra parte.

Kahneman y Tuersky efectuaron un experimento interesante sobre los temas de anclaje y percepción. En este experimento se solicitó a dos grupos de estudiantes secundarios que colocaran en un papel la cifra que representa el porcentaje de países africanos en las Naciones Unidas. Cada grupo se hallaba en un aula diferente sin posibilidad de contacto entre ellos.

Antes de contestar esta pregunta se giró frente a cada grupo una ruleta modificada, pues sólo mostraba números del 1 al 100. En el primer grupo, la ruleta se detuvo en el número 10, en tanto que en el segundo grupo la ruleta se detuvo en el número 45. Acto seguido, al primer grupo se le preguntó si el porcentaje de estas naciones africanas era mayor o inferior al 10%. Se le hizo la misma pregunta al segundo grupo, pero formulando ésta en función del número 45, es decir, si el porcentaje de las naciones africanas en las Naciones Unidas era mayor o inferior al 45%.

Todo el resto de variables fue idéntico. Sorprendentemente, los estimados del primer grupo fueron asombrosamente más bajos que los del segundo grupo. La media del primer grupo fue 18, en tanto que la del segundo grupo fue 38. La información irrelevante que proporcionó la ruleta había anclado las percepciones del grupo en cada aula arrojando resultados totalmente diferentes.

En toda 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 las percepciones de los valores, reducen el nivel de aspiraciones y alteran el punto de reserva o mínimo aceptable.

No está demás señalar que estas diferencias cognoscitivas tienen implicancias en las tácticas ofensivas y defensivas en la negociación. Así, la gente tiene una actitud negativa al riesgo cuando el proceso es presentado como un proceso cooperativo de ganancia conjunta. En cambio, la gente desarrolla una actitud o reacción positiva al riesgo cuando el proceso es presentado como una pérdida en conjunto.

De este modo, es deseable presentar una propuesta como posible ganancia en conjunto cuando se busca de la contraparte una reacción o actitud de aversión o negativa al riesgo, y presentar una propuesta como una posible pérdida cuando se busca en la contraparte una reacción positiva al riesgo.

Depende de la forma como se plantee el problema para obtener determinada actitud de la contraparte. Si el proceso es cooperativo, las partes preferirán renunciar a sus altas aspiraciones a cambio de un nivel de solución al conflicto que implique ganancias conjuntas.

b) Uso de demandas excesivas: se puede observar el uso de esta táctica cuando las demandas se presentan en número excesivo. Por ejemplo, cuando en un pliego sindical se especifican 30 puntos, de los cuales realmente 15 son importantes y los otros 15 se han

consignado para ofrecerlos a cambio de concesiones de la gerencia. Estos 15 últimos son accesorios o irrelevantes y se han introducido en el proceso como táctica de negociación.

Esta táctica también se presenta en la forma de un pedido inicial exorbitante. Si ante esto usted se pregunta, "¿hay algo que yo desconozca que justifique esta demanda?", entonces la táctica ha funcionado. Los individuos deben cuidarse del uso de esta táctica, más aún si la misma es reforzada mediante repetición.

Los límites se emplean para reducir el marco de la negociación.

Por Ejemplo

- *Límite a la autoridad.* Sólo nuestro Gerente General puede aprobar algo así, pero él no vendrá a la ciudad hasta el 15 del mes, próximo cuando usted ya no esté.
- *Límite de política*. Nos encantaría aceptar, pero la política de la empresa es la de comprar sólo a distribuidores mayoristas.
- *Límite financiero*. Es imposible aceptar. Implicaría un 3% de aumento sobre nuestro costo de mano de obra.
- *Límite tecnológico*. No podemos. Nuestra planta está al tope de su producción. Tendríamos que ampliar una nueva línea.
- *Límite legal.* Nuestro departamento legal encuentra difícil aceptar su propuesta. Afirman que la misma es violatoria del espíritu de nuestro contrato con la empresa "xx".

Sin embargo, los límites pueden alterarse. Esto implica que son negociables. Las personas deben cuestionar los límites y no tomarlos como absolutos.

c) *Precedentes:* con frecuencia, sobre todo cuando les conviene, los negociadores utilizan los precedentes, tomándolos como base de sus razones. Los precedentes se presentan en dos formas:

- El precedente establecido en negociaciones previas con la misma parte. Un ejemplo de ello es lo siguiente: "todas las veces anteriores se le ha renovado el contrato de arrendamiento por dos años, ¿por qué pide ahora tres años?". Otro ejemplo sería, "su Gobierno nunca ha solicitado compensaciones o reciprocidad alguna a nuestra línea aérea por el uso de la quinta libertad en más de 20 años de relaciones comerciales. Ahora, súbitamente pretende cancelar esta trayectoria y exigir un cambio, lo que se encuentra fuera de lo normal y establecido".

- El precedente establecido en convenios logrados en negociaciones con terceros. Un ejemplo de ello es lo siguiente: "toda la industria hotelera ha aumentado 15%, ¿por qué no ustedes?", o bien, "el sector exportador minero recibe incentivos tributarios especiales,

¿por qué nuestra empresa no se beneficia si también exporta cobre, entre otros varios productos?".

d) Mini Concesiones: la técnica del salame: si se rebana finamente un trozo de queso o de salame, pasará cierto tiempo hasta que se percate de la reducción; si se continúa con este mismo procedimiento, finalmente todo habrá desaparecido. Las minúsculas concesiones suman. Por lo tanto, se debe tener cuidado y ver cada concesión en su contexto general. Además, se deben efectuar resúmenes de posiciones, de concesiones y acuerdos logrados.

e) Compromisos en firme: una parte crucial del proceso de negociación es la habilidad de convencer a la otra parte que uno no puede moverse de la posición en la que se halla, que uno no puede o no podrá conceder más. Esto se lo logra generalmente dando la impresión, cierta o no, que el acuerdo es sólo un poco mejor que la alternativa a un acuerdo negociado, es decir, el BATNA que se posee.

Sin embargo, efectuar un compromiso creíble y obligado, es el elemento primordial de esta persuasión.

Sin embargo, ¿cómo hacer para que estos compromisos sean obligatorios, visibles e irreversibles? En primer lugar, lo que se afirma puede no ser creído, aún si es cierto. En general, hacer creer estos compromisos requiere fuertes dosis de ingenuidad y un alto costo en recursos.

Aún un compromiso en firme (commitment) puede no lograr los resultados esperados. Ambos negociadores pueden plantear en forma simultánea compromisos irreconciliables y de los cuales no pueden dar marcha atrás. Esto los llevará necesariamente a un bloqueo. Por lo tanto, se debe ser cuidadoso en el uso de los compromisos en firme, pues éstos restan flexibilidad y por ello es preferible que sean algo vagos o genéricos, a fin de poder "salvar cara" si se está en la obligación de retroceder.

Por Ejemplo

Este tipo de táctica se presenta cuando el negociador de un sindicato anuncia públicamente que si no consigue un aumento en el pliego de reclamo salarial en el rango de 0.75 dólares por hora de labor procederá a renunciar al cargo, dejando su carta de renuncia al cargo y a la empresa debidamente firmada en manos de un notario, con instrucciones de enviarla a las bases en un plazo no mayor de 48 horas, de no lograr este objetivo.

El alto costo de perder la dirigencia y el empleo determina que el compromiso al que se ha obligado este dirigente sea escuchado seriamente por la gerencia.

En el plano internacional, se encuentran ejemplos similares.

Por Ejemplo

Si el Gobierno de Estados Unidos de América afirma que el resultado de la negociación sobre migración judía desde Rusia se halla vinculada a las relaciones de intercambio comercial y principalmente a la venta de trigo a este país, o que la reducción de tarifas arancelarias y el seguir aplicando la cláusula de nación más favorecida sólo proseguirá si Siria deja de apoyar a grupos vinculados al terrorismo internacional, son claros ejemplos de posiciones firmes reforzadas por conductas claras y determinantes, cuyo no cumplimiento perjudicaría la imagen de quien lo afirmó.

Como los compromisos en firme son usuales, se han desarrollado contratácticas para evitarlos o deshacerlos. Así, si uno de los primeros requerimientos del compromiso en firme es que éste debe ser comunicado a la 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. Hecho esto se puede ignorar el compromiso original. Sea ignorándolo o cambiando el marco o contexto referencial en el cual se produjo, la parte contraria logrará sobreponerse a la táctica del compromiso en firme.

Cuando en la negociación existen compromisos en firme (commitments) el riesgo es que pueden llevar al bloqueo, sobretodo cuando la otra parte también se ha comprometido en firme. Más aún, el negociador generalmente no conoce el punto de reserva de la contraparte. Si éste es ambicioso o tiene mala suerte, planteará un compromiso que será inaceptable que lo llevará al rompimiento de las negociaciones.

f) Puntos focales: las negociaciones son generalmente resueltas en torno a puntos focales. Así: "no menos de 1,500", "no más de $0.60 por hora de aumento salarial". En adición a los números redondos, la gente es propensa a lograr acuerdos basados en fórmulas sencillas, tales como "divida la diferencia por partes iguales", "cada persona debe ser pagada por el número de horas trabajadas", etc.

Es parte de las tácticas distributivas el focalizar. Así, por ejemplo, si se desea tomar la mayor parte del rango, se puede exigir una suma enorme y luego partir en dos la diferencia entre esa oferta inicial y la contraoferta razonable del comprador.

g) Contraoferta: el Profesor Howard Rafia efectuó una serie de experimentos sobre negociación distributiva en The Harvard Business School y encontró 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. No se debe permitir anclar el nivel de aspiraciones en torno a este marco referencial.

h) Toma de posiciones: Henry Kissinger, jefe de diplomacia norteamericana durante el gobierno del Presidente Nixon, dijo:

"*Si el acuerdo final generalmente se ubica entre los dos puntos iniciales, no hay razón por la cual debamos hacer ofertas razonables. Una buena técnica de negociación debe surgir un punto de partida mucho más extremo que aquel que uno desea aceptar. Cuando más extrema la posición inicial, más aún se verá con agrado el prospecto de un acuerdo razonable*".

Esta posición sin dejar de ser interesante puede envenenar el ambiente, polarizándolo. Es muy probable que la aplicación mecánica del consejo de Kissinger lo lleve a un alto número de impases y negociaciones bloqueadas. Además, lo puede obligar a concesiones sustanciales respecto de la posición inicial, lo que implica pérdida de su credibilidad.

i) Primera oferta - demanda exorbitante: casi sin excepción, es deseable que la otra parte sea la primera en ofertar, ya que es más probable la equivocación. De este modo, esta primera oferta puede ahorrar mucho dinero.

Una defensa común ante la exigencia del contrario en sentido que efectúe la primera oferta, es hacer una demanda alta.

Esta exorbitante, pero flexible oferta inicial, no tiene otro objeto que echar a andar las negociaciones.

Debe tenerse cuidado, sin embargo, en no dar la impresión de no estar interesado en la materia, al presentar una oferta que sale del rango de posible acuerdo.

j) Demandas falsas: se usa principalmente en negociaciones laborales, pero su utilización puede extenderse a todo tipo de negociaciones. Se colocan varios puntos en la agenda sin que realmente exista interés en los mismos, con la intención de concederlos o cambiarlos luego por algo de valor.

Deben ocultarse las diferencias entre demandas reales y ficticias.

k) Serrucho: esta técnica es particularmente útil para producir un cambio en la posición del contrario. Esta técnica contrapone al oponente fuerte contra un segundo oponente real o imaginario.

Por Ejemplo

Asuma que un individuo representa un inquilino que se halla negociando un local en un Centro Comercial. Si el potencial cliente ha examinado 3 ó 4 lugares diferentes y ha hecho contactos tentativos con más de un propietario, el propietario del local no estará seguro de tener un cliente. Por ello se hallará dispuesto a efectuar concesiones que de otro modo no haría.

Esta técnica requiere el uso de una tercera parte como alternativa. Su uso se halla más difundido en las negociaciones comerciales.

La tercera parte no requiere existir, sino que su existencia debe ser verosímil. Lo relevante es la percepción y no la realidad en sí.

l) Tómalo o déjalo. La técnica de Boulwareism: se basa en la técnica desarrollada por Lemuel Boulware, Vicepresidente de General Electric, en 1940.

La gerencia, bajo Lemuel Boulware, efectuaba un serio estudio de las demandas de los trabajadores, las evaluaba a conciencia y luego concurría a la mesa de negociación con un compromiso firme e inalterable.

Esta técnica está en desuso por cuanto atenta contra una de las necesidades de las partes, la de participar en el proceso en sí, sentirse artífice del mismo.

Es importante notar que muchas áreas de comercio adoptan esta posición al fijar sus precios. Son fijos y no negociables.

Realice ejercicios Nº 9 y 10

CLASE 04

- Tácticas que afectan a las PERSONAS en la negociación

Para influir en las personas, se pueden utilizar diversas tácticas, ellas son: a través del moldeamiento de las aspiraciones, amenazas, aprovechamiento de valores primordiales, rabia fingida o real, agresividad, inescrutabilidad, dualidad, uso de engaños y la exposición de la yugular.

A continuación, se explicarán cada una de las tácticas nombradas anteriormente.

a) Moldeando aspiraciones: lograr algo mejor que las alternativas es la meta de toda negociación. Sin embargo, ¿cuánto hay que buscar? Se sabe que más es mejor, pero ¿cuánto más? Se sabe que las estrellas son inalcanzables, ¿cómo fijar el límite de aspiración?

A mayor aspiración, mejor resultado. En general, la norma es que si los propios 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 contrato, fija el límite de aspiración. Sin embargo, si las dos partes fijan sus aspiraciones en un nivel alto, esto determinará que las partes demoren mucho en lograr un acuerdo o que éste pueda fracasar.

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 personal.

b) 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 lo pedido. La amenaza tiene valor si es obligatoria, creíble, visible e irreversible.

Por Ejemplo

La huelga, guerra, bloqueo, represión, ruptura de relaciones diplomáticas, represalias comerciales, etc.

c) Aprovechamiento de valores primordiales: el conocimiento de lo mucho que una parte desea algo o cuanto le importa, permite a la otra parte reclamar o pedir todo el rango de negociación.

Por Ejemplo

Si un individuo fervientemente desea un equipo de música digital marca Sansui y adicionalmente se muestra insensible al costo del mismo, la combinación de estos factores determinará que el vendedor del equipo pueda pedir exageradamente, tomando ventaja de los deseos y de la actitud frente al dinero de dicho individuo.

Por Ejemplo

Otro ejemplo es el caso de una negociación sindical, por un lado, el sindicato, conocedor de la importancia de una particular cláusula para la gerencia, pretenderá extraer de ésta grandes concesiones a cambio de un arreglo en este aspecto. La gerencia, por otro lado, buscará separar este asunto de los otros.

Las contratácticas más utilizadas para combatir esta táctica son:

- Mostrar poco interés al valor primordial, con la esperanza de lograrlo a un bajo costo.
- Separar la negociación de este aspecto de otros, ya sea resolviéndolo en primer o último lugar.
- Efectuar un contra-compromiso de dar menos, a cambio de mayor flexibilidad en éste y otros puntos.

d) Rabia fingida 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 técnica 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 o las bases (sindicato, directorio, gobierno).

Esta técnica busca crear dudas y cuestionamientos sobre la validez de la propia posición. También puede estar dirigida a intimidar a la persona, quien no está acostumbrada a este tipo de demostraciones.

Cuando el individuo comienza a cuestionar su posición ante la furia de un contrario, debe ser consciente que esto, es exactamente lo que desea la contraparte.

e) Agresividad: esta técnica implica desarrollar un comportamiento particularmente agresivo, que provoque que la contraparte caiga en errores y contradicciones en sus argumentos. Es incierto si esta técnica logra realmente concesiones de la contraparte, o bien, su aplicación provoca una mayor voluntad por parte de la contraparte de resistir tercamente, a causa de la vergüenza en la que se incurre al caer en errores frente a terceros, clientes o colegas.

Debe juzgarse cuándo puede ser útil un comportamiento así y medir el tipo de respuesta que puede originar.

f) Inescrutabilidad: corresponde a la capacidad de disfrazar las reacciones propias. Para la mayoría, inescrutabilidad equivale a silencio, por cuanto hablar es revelar, de un modo u otro, las reacciones y opiniones que se poseen sobre el 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 o usarlo a favor propio.

g) Dualidad. El rol del bueno y el malo: en las series policiales, es común observar un interrogatorio donde un policía malo y duro propone cosas terribles, en tanto que uno bueno y flexible ofrece mejores condiciones a cambio de una confesión. El rol del personaje agradable y desagradable, el duro y el blando, es común y efectivo ante principiantes.

La táctica consiste en crear un gran contraste entre las opciones y de este modo presentar mucho mejor la menos extrema.

h) Uso de engaños: las partes pueden engañar sobre los hechos, o bien, ocultar información relevante dando otra impresión.

Por Ejemplo

Un ejemplo del primer tipo, es el caso de una anciana viuda que trae un violín Stradivarius, sin conocer el valor real del mismo, a una tienda de segunda mano para venderlo, sólo para escuchar que es un violín viejo, sin gran valor.

Un ejemplo del segundo tipo, es el del joven escritor que suscribe un contrato con su editor, sin que este último haga alusión alguna sobre la inclusión en el contrato de los derechos de autor por libros de bolsillo, folletos, cassettes o software.

Al ocultar 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 mineral, cuando realmente esto es esencial para su desarrollo o para su defensa.

i) Exponer la yugular: ante una situación insostenible, la técnica consiste en solicitar que la contraparte proceda en base a principios y ética moral.

Su uso puede observarse en el siguiente ejemplo:

"*Sabemos que ustedes son mucho más poderosos que nosotros, que nos pueden sacar fuera del mercado si lo desean. Estamos dispuestos a sujetarnos a su voluntad y buena fe, confiados en su honestidad y sentido de justicia. Aceptaremos un acuerdo en los términos que ustedes planteen*".

Realice ejercicio Nº 11

- Tácticas que afectan el ESPACIO o ENTORNO de la negociación

Existen diversas tácticas que permiten influir en el entorno o espacio de la negociación, ellas son: el control de agenda, uso de vinculaciones, circunvalaciones, hecho consumado y simplicidad.

A continuación, se explicarán cada una de las tácticas nombradas anteriormente.

a) 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 beneficioso para la negociación. Esto se logra mediante: (a) el control de los temas incluidos en la agenda y (b) el control de los procedimientos.

Como se puede observar, el primero apunta a la parte sustantiva del proceso y el segundo a la parte adjetiva del mismo. Ambos son negociables.

La agenda informa sobre las prioridades e intereses en juego. El negociador debe comenzar por preguntarse si en ella se están incluyendo temas que se consideran como no negociables.

Por Ejemplo

Tomando el caso de la disputa entre Argentina e Inglaterra sobre las Malvinas. Argentina se niega a negociar los diversos temas que son de interés común, si en la agenda no se incluye el tema de la soberanía final de las islas.

En la agenda deben incluirse los temas que se consideran relevantes, debiendo oponerse a aquellos que no se pueden discutir, sin implicar un reconocimiento de una

situación que no se acepta, como sería el caso de un Gobierno negociando en paridad o igualdad con un grupo sedicioso. Este hecho demostraría a terceros que se trata de dos facciones en Guerra Civil, con iguales derechos internacionales.

Como se ha podido observar, en la agenda hay dos aspectos: uno sustantivo y otro adjetivo.

Si el nivel del procedimiento es inadecuado, el manejo del mismo puede colocar al negociador en una situación de clara desventaja. Por lo tanto, hay que determinar quiénes participan, el nivel de autoridad y el número de negociadores en el equipo negociador. No es recomendable negociar con funcionarios o empleados sin autoridad. Tampoco dirigir un equipo de tres negociadores contra 12, divididos estos últimos en 4 equipos de 3 personas cada uno, con especialización en diferentes áreas, tales como: finanzas, costos, ingeniería y marketing. Esta situación lo coloca en clara desventaja. Sin embargo, sucede frecuentemente, por lo que se debe estar alerta.

Al respecto, existe una simpática anécdota de un negociador occidental que llegó a Tokio con 3 colegas para negociar un importante contrato de transferencia de tecnología y se encontró enfrentado con 20 personas al otro lado de la mesa. Ante esta incómoda situación, sugirió la reducción del grupo anfitrión japonés. Luego de algunas deliberaciones, éste se redujo a 12. La situación continuó difícil para la empresa occidental, la que en ningún momento pudo superar esta desventaja táctica.

Es importante negociar asimismo la privacidad o confidencialidad del proceso, es decir, 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 (TV, radio, periódicos) o una masa de trabajadores sindicalizados furiosos por la no resolución de su pliego de reivindicaciones salariales. En ambos casos, las partes tenderán a ser menos flexibles y a dirigirse a la tribuna y no a concentrarse en resolver los problemas que los trajo a la mesa inicialmente.

La decisión de evitar la publicidad no impide, sin embargo, llevar un registro en acta de las principales decisiones, a fin de no renegar o negar lo ya acordado.

Es relevante tener en cuenta dos aspectos adicionales. El primero es el lugar y el segundo el tiempo. Ambos se estudiarán más adelante, con mayor detención.

b) Uso de vinculaciones: consiste en introducir nuevos asuntos o temas, adicionándolos a los que se discuten en la mesa. El ejemplo más claro de esta técnica se puede observar en la negociación que efectuó Henry Kissinger con la ex Unión Soviética, la que había tenido una pésima cosecha de grano el año 1975. Los Estados Unidos de América trataron, en ese entonces, de continuar con su política de ventas de trigo a Rusia, vinculando éstas a la conducta Soviética en el Medio Oriente, así como a una reducción del precio del petróleo ruso, a fin de perjudicar a la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo).

c) Circunvalaciones: la contraparte de un negociador puede intentar sobrepasarlo, poniéndose en contacto con los superiores o con las bases de dicho negociador, a fin de tratar con ello de socavar su posición y aislarlo de todo respaldo. Esto tiene enorme efecto si el apoyo de los superiores es incierto. Esto se debe contrarrestar mediante la anticipación.

d) Hecho consumado: en esta táctica, antes o durante el proceso, se lleva a cabo una acción que afecta directamente los intereses de la contraparte, enfrentándola ante un hecho supuestamente irreversible.

Por Ejemplo

Se invade una isla, se vende un lote, se logra un cambio de zonificación, se autoriza asentamientos de inmigrantes en territorios ocupados o se emite una declaración de anexión territorial.

e) Simplicidad: todos desean una solución sencilla, aún si el problema es complejo. Los números redondos poseen cierta fascinación. Son fáciles de recordar y atraen la atención. Por qué molestarse en precisar 9.89 y no decir sencillamente 10. Sin embargo, esta diferencia de valor por gramo, multiplicada por miles de kilogramos es mucho dinero. Hablar de porcentajes oculta otro problema y es el que los mismos parecen ocultar muchas veces lo que realmente está en juego.

- Tácticas que afectan el TIEMPO en la negociación.

El tiempo es un elemento importante, si se puede manejar, se puede lograr el control de la ansiedad y moldear las alternativas existentes.

Existen diversas tácticas que pueden ser utilizadas para influir en el tiempo, pudiendo ejercer mayor control en la negociación, ellas son: reducción de tiempo disponible, tratar de extender el tiempo disponible, demanda de último minuto, demoras y la sorpresa. Cada una de las cuales se analizará a continuación.

a) Reducción de tiempo disponible: es conocida la anécdota del negociador occidental de una empresa aeroespacial, cuyas instrucciones eran la de negociar la venta de 3 aviones Airbus en 1 semana de estadía en Tokio - Japón. A su llegada fue recibido amablemente por sus huéspedes, quienes se ofrecieron llevarlo al hotel y encargarse del pasaje aéreo de regreso. Enterados éstos de su fecha de regreso, pudieron manejar el tiempo acorde a sus intereses. El empresario occidental vio pasar los días de la semana ocupado en organizadas visitas turísticas a la fábrica, comidas en restaurantes típicos, tours de la ciudad y reuniones con funcionarios técnicos de tercer nivel. Sólo el último día, camino al aeropuerto, con premura fue enfrentado a un contrato preparado, en los que se habían consignado las condiciones de la operación. Ante la alternativa de perder el avión de regreso a casa y no

firmar el contrato, firmó el contrato preparado por los negociadores japoneses, tal como se lo presentaron. Si el negociador hubiera reflexionado sobre la importancia del factor tiempo, hubiera negociado mejor.

b) Tratar de extender el tiempo disponible: las postergaciones, suspensiones y otras maniobras similares tienen como objetivo prorrogar el proceso, a fin de agotarlo, o bien, esperar que situaciones externas influyan en el desarrollo de la negociación.

El demorar la compra a un fabricante de artículos de temporada, tal como ropas de baño o esquís, hasta que otros potenciales compradores se hallan surtido, empeora las opciones de este fabricante, al dejarlo sin alternativa. En estos casos se está haciendo un manejo del tiempo en claro beneficio del comprador.

c) Demanda de último minuto: cuando las partes han finiquitado una larga negociación y están por firmar el contrato, surge una demanda pequeña y de poca importancia. "Es algo pequeño, pero no podemos dejar de mencionarlo".

En las negociaciones con los países del Este esta táctica es usual.

Por Ejemplo

Luego de varias semanas de arduas negociaciones dedicadas a la venta de equipos agrícolas y luego de haber logrado el mejor precio, facilidades de pago sobre repuestos y asistencia técnica, condiciones y garantías, el jefe del equipo negociador del país importador, por ejemplo Rumania, recibe una llamada de "último minuto" en la que se le exige que 60% del contrato se pague vía "comercio compensado".

Esto implica dos opciones:

1. Dar todo por finalizado y el contrato por no hecho.
2. Aceptar esta nueva condición a un costo alto, pues la participación de una Trading implicará necesariamente precios menores y una comisión por intermediación.

A fin de evitar esta táctica, se debe expresamente aclarar la forma de pago desde un inicio. Asimismo, inflar precios en previsión de estas sorpresas de último minuto.

d) Demoras: esperar, demorar, utilizar el tiempo en provecho propio. Esta actitud puede determinar concesiones de la contraparte, pero mal dosificada puede producir bloqueos.

Se deben tomar en cuenta los aspectos culturales al evaluar esta táctica. Lo que para una cultura es una demora y espera injustificada, resulta ser habitual en otra.

e) La sorpresa: en todo proceso de negociación se producen sorpresas, aunque se haya planificado cuidadosamente la misma. Ante una situación sorpresiva, es conveniente solicitar un receso que permita recopilar una mayor información, a fin de evaluar la importancia de este nuevo elemento en la negociación.

Realice ejercicios Nº 12 al 14

2.1.5 Contratácticas

Habiendo efectuado un recuento exhaustivo de las tácticas distributivas, es importante el conocimiento de las contratácticas más usuales. Éstas no pueden aplicarse de un modo simplista o mecánico, su conocimiento es útil para eludir o contrarrestar las tácticas más frecuentes.

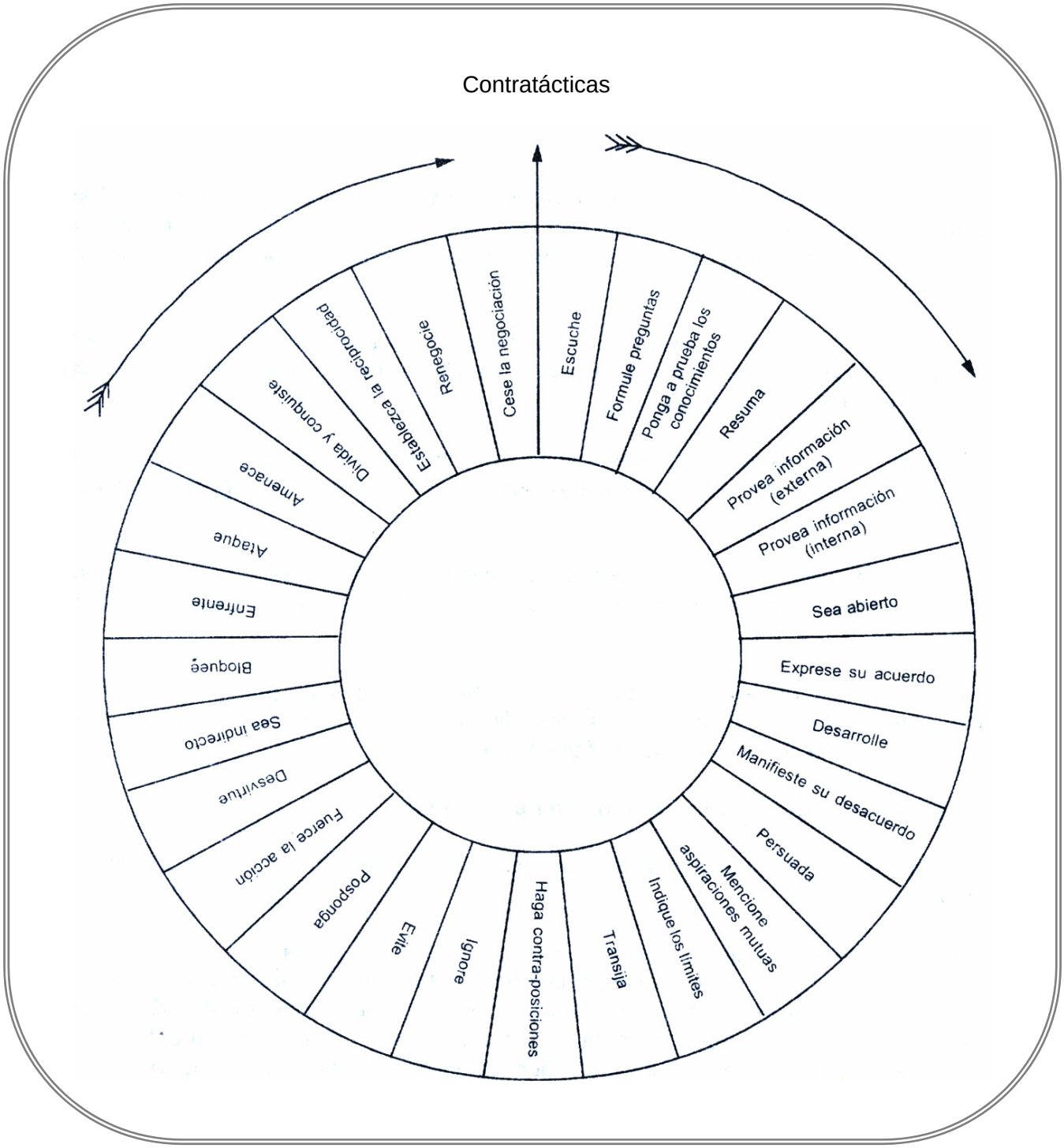
Lo primero que se debe tener en cuenta es que la anticipación, fruto de la preparación, constituye el elemento central de la estrategia a seguir. La anticipación a las tácticas, sean éstas previas al proceso o en el proceso mismo, constituye el mejor medio para eliminar o reducir el impacto de las tácticas.

Para lograr flexibilidad y opciones, los negociadores deben prepararse con tiempo, escuchar y ser pacientes. Interrogar y buscar toda la información necesaria para una respuesta eficaz. No deben reaccionar mal informados. Además, Deben ser abiertos y constructivos, pero rápidos en responder a una estrategia competitiva de tipo distributiva.

Se pueden expresar desacuerdos, pero los mismos deben estar acompañados de razones fundadas y además, resaltar los puntos de concordancia. Una forma de evitar el conflicto es evadir el tema, es decir, dirigir la atención de los demás hacia otros puntos. El postergar el proceso o el tema hasta que se esté preparado, es básico y esencial. Nunca hay que dejarse arrastrar hacia una negociación mal preparada o con insuficiente información.

Entre las variadas contratácticas enumeradas por Hawver se encuentra el principio de dividir para conquistar, de la reciprocidad, la renegociación o demandas de último minuto y el cese de negociaciones. Un resumen de estas contratácticas se muestra en el siguiente cuadro.

Figura Nº 7: Contratácticas



CLASE 05

2.1.6 Críticas a la Negociación Distributiva

La negociación distributiva o posicional ha sido criticada por los defensores del estilo de negociación integrativa, señalando lo siguiente:

Cuando los negociadores negocian sobre posiciones, tienden a encerrarse en ellas. Cuanto más se clarifica y se entiende la posición en las que se encuentran, más se aferran a ella y más se defiende ésta frente a ataques de terceros. El ego termina identificándose con la posición asumida y se pierde la ecuanimidad.

El negociar sobre posiciones, crea 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 arribar a un arreglo.

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 mencionadas en los acápites anteriores.

El ser condescendiente, amable o comprensivo no es la respuesta, pues dentro del modelo posicional o distributivo, ello deja abierta la posibilidad que el otro negociador abuse de esta actitud, interpretándola como ingenuidad o falta de preparación.

- Comparación Valorativa de Estilos de Negociación

La negociación distributiva considerada como género ofrece variantes, las que se pueden tratar como especies.

Las variantes de la negociación distributiva son:

(1) Favores y balances. Descansa esencialmente en la relación y es de uso frecuente en el mundo social y político, por ejemplo: votaciones en el Senado, invitaciones sociales. Su limitación estriba en no poder solicitar otro favor, hasta no haberlo saldado.

(2) Amilanarse o gallina (chicken). Es la segunda parte del principio de conseguir algo por nada; consiste en esperar que la intimidación de frutos, por ejemplo: huelgas, bloqueos y otros conflictos que destruyen a las partes.

2.2 Negociación Integrativa

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

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 y metas.

Las partes pueden en cualquier negociación y en cualquier momento reclamar valor o crear valor. El reclamar los obliga a negociar distributivamente, en tanto que el crear condiciona a las partes a negociar integrativamente.

A fin de tratar la negociación integrativa, el negociador deberá realizarse la pregunta: ¿cómo se puede crear valor?; ¿de dónde y mediante qué acciones se puede agrandar el pastel a repartir?

Cualquier solución superior al BATNA identificado, que se logre a través del proceso de negociación, es preferible a no tener un acuerdo. Esto se debe al incremento de las ganancias conjuntas vía negociación. Este concepto debe estar siempre presente en la mente de todo negociador. La negociación se define como un éxito, si en ella se logran superar las alternativas que se presentan fuera del proceso.

La negociación integrativa muestra una actitud colaboradora, de resolución conjunta de problemas, se encuentra probablemente 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. Igualmente cuando ha existido una historia de relaciones positivas entre las partes.

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

La negociación será distributiva y no integrativa si las partes comparten la creencia que el asunto puede ser resuelto exclusivamente de modo distributivo. Puede que el problema sea etiquetado o conceptualizado como una dicotomía, es decir, como blanco o negro, si o no, estás conmigo o contra mí, estás con la revolución o eres antirrevolucionario, etc.

Realice ejercicios Nº 15 y 16

2.2.1 Características de la Negociación Integrativa

La negociación integrativa demanda:

a) *Un intento consciente y serio 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 puedan al menos comprender y aceptar como legítimos estos intereses y necesidades.

b) *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. Se deben crear las condiciones para una buena comunicación.

c) *Enfatizar los aspectos comunes y encontrar las 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.

d) *Buscar soluciones que satisfagan las metas y objetivos de ambos lados.* El proceso de negociación integrativa proviene de una actitud diferente a la distributiva y como se verá luego, lo relevante no serán las posiciones, sino los intereses en juego.

e) *Crear valor de forma conjunta, concentrándose en los intereses y preferencias de la otra parte.* Lax sostiene la posibilidad de crear valores privados y valores públicos. Los primeros, son definidos como las utilidades que pueden dividirse por las partes, tales como tierras a compartir, bienes a adjudicarse, etc. Esto significa que el resultado de la negociación es disfrutado por las partes, excluyendo a otros del beneficio obtenido en ésta. En cambio, el valor público es definido como el valor que es también gozado por otros (aire puro, parques, aguas sin contaminar).

Ambos tipos de valores se deben tener en cuenta en todo proceso de negociación. Los primeros son más perceptibles para los negociadores, pero no por ello dejan de tener relevancia los segundos. Así, dos empresas no pueden concluir un convenio que implique vertir deshechos industriales al río que atraviesa una población cercana.

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

Es importante señalar que es factible crear y lograr ganancias para las partes cuando en las negociaciones dichas 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 por medio del intercambio donde se puede crear valor para ambas partes.

Si las diferencias son admitidas en sus distintas dimensiones, entonces las negociaciones se abren en función de ganancias mutuas. Las diferencias pueden radicar en: intereses, posiciones, preferencias, actitud ante los riesgos, actitud ante el transcurso del tiempo, capacidades, acceso a tecnología, entre otras.

La primera acción que se debe ejercer como negociador es la de observar y buscar cuáles son las diferencias entre ambas partes. Estas diferencias son denominadas “necesidades” por Nierengerg e “intereses” por Fisher.

Otros autores 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, que deben reflexionar y detallar las diferencias no las similitudes.

Asimismo, el principio básico que subyace en la realización de ganancias conjuntas basadas en diferencias, es relacionar lo que una parte encuentra o valoriza menos, con lo que la otra parte encuentra o valora más, es decir, lograr el intercambio de valores tangibles en función de la diferente importancia (valor subjetivo) asignada por cada parte.

Dentro de este contexto, los negociadores hábiles 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 el punto de vista económico, se puede señalar que la diferencia en la valuación relativa los lleva a la posibilidad de un acuerdo.

Las diferencias sobre los intereses en juego que se presentan en un proceso de negociación son de distinto tipo y se distribuyen en rangos que van en diferentes niveles, entre ellos: forma v/s sustancia, ideología v/s práctica, reputación v/s resultados, valor intrínseco v/s la parte instrumental del acuerdo.

Habiendo hecho estas precisiones, se debe señalar que no es fácil descubrir con precisión dónde se hallan las diferencias que permiten crear valor, por lo que se está en la obligación de llevar a cabo un proceso denominado "determinación de diferencias".

El proceso analítico de identificar las diferencias involucradas en el proceso, permite mejorar el resultado para ambas partes, en tanto que la negociación distributiva (posicional) esconde las diferencias.

Fisher en su Libro OBTENGA EL SI, EL ARTE DE NEGOCAIAR SIN CEDER brinda un ejemplo muy ilustrativo:

"Dos hermanas discuten sobre le reparto de una naranja. La primera propone una división justa, afirmando "Tú divide y yo escojo". Sin embargo, la segunda hermana decide indagar por los intereses y las diferencias involucradas y preguntar ¿para qué quieres la naranja? Bueno, contesta la primera, la quiero porque necesito la cáscara para hacer una torta de naranja". Al conocerse los intereses en juego, es posible que ambas terminen mejor que en la más exacta división de la naranja, llevándose una, toda la cáscara y la otra, toda la fruta.

Cuando los diferentes intereses se cruzan en una negociación, constituye una buena estrategia el proceder a identificar y aclarar éstos independizándolos, a fin de crear los medios para satisfacerlos en mejor forma.

Por Ejemplo

Si se toma el caso de una soprano que no ha cantado en el escenario por 3 años y solicita un honorario alto al empresario organizador. Ambos tienen diferentes ideas de cuanto público concurrirá al espectáculo. Si no se plantea un acuerdo de participación en los resultados (contingentes), es probable que se bloquee la negociación y no se celebre contrato alguno. Sin embargo, si se acuerda un monto fijo reducido y un porcentaje alto sobre cada entrada, es posible que ambas partes satisfagan sus intereses, pues al tener diferentes criterios sobre la probabilidad de concurrencia, cada parte otorga mayor peso al factor variable. Si concurre poco público, el empresario habrá pagado sólo el salario mínimo fijo acordado. Si concurre numeroso público, la cantante obtendrá jugosos ingresos.

A continuación, se pueden observar con mayor detalle las diferencias que permiten resultados superiores de tipo integrativo.

a) Diferencias en cuanto a creencias: estas diferencias facilitan un resultado satisfactorio. Así, en una compra-venta, que tiene el vendedor en el sentido que el precio de hoy es mejor que el precio que obtendrá por el mismo bien mañana y las expectativas del comprador que el precio de mañana es mejor que el de hoy, posibilita la venta. Si ambos pensaran igual, no se efectuaría la operación.

Las personas asignan diferentes probabilidades a los eventos futuros e inciertos y combinan estas predicciones con sus creencias anteriores y la evidencia observada. Las probabilidades de éxito en el proceso de negociación son mayores, si las partes acuerdan entrar en arreglos de tipo contingente.

Otra de las formas en la que los arreglos contingentes son usuales, es cuando las partes creen que pueden afectar la suerte de un resultado incierto.

Por Ejemplo

Cuando ambas partes se someten voluntariamente a arbitraje. Cada una de ellas sentirá que sus argumentos y su nivel de persuasión influirán al Comité o Tribunal Arbitral, quien determinará un fallo favorable a su posición.

Las negociaciones generalmente implican un alto grado de ambigüedad. De allí que si cada parte cree que el fallo arbitral le será favorable, es posible que se sometan a una incertidumbre menor, pues cada una cree poder influir el resultado con sus argumentos.

Existen dos tipos de situaciones en las cuales un acuerdo contingente crea ganancias conjuntas:

- Cuando el evento incierto es de interés para ambos, existen contratos contingentes donde el acuerdo se basa en las diferencias de asignación de probabilidades.

- Cuando las partes se sienten capaces de influir en un evento incierto, haciendo que el acuerdo negociado dependa de la resolución arbitral. Ambas partes comparten el criterio como una buena idea. Por ejemplo, sometiéndose a arbitraje en forma voluntaria.

b) Diferencias en cuanto a su aversión al riesgo: suponiendo que dos personas están de acuerdo en la probabilidad de un evento incierto. Aún así, cada una de ellas puede reaccionar en forma diferente en función de los riesgos involucrados. En estos casos las partes pueden diseñar una enorme variedad de fórmulas para compartir el riesgo.

En general, estos mecanismos deben transferir más riesgo a la parte que teme menos a éste.

Por Ejemplo

El Sr. García Pérez, quien es un abogado soltero, joven y agresivo, se asocia con la Sra. Contreras viuda de López, profesora jubilada, que goza de una pensión modesta. En esta asociación comercial, para abrir una cafetería en el Centro Comercial Camino Real, los acuerdos a los que arriban las partes reflejan los diferentes criterios frente al riesgo.

El joven abogado toma una mayor parte de las utilidades, pero garantiza un ingreso mensual permanente, tipo salario a la Sra. Contreras viuda de López. Este tipo de arreglo satisface a las partes, pues cada socio tiene una actitud diferente frente al riesgo involucrado.

También en el caso de inversiones multinacionales, es la actitud frente al riesgo la que influye sustancialmente el proceso de negociación entre las corporaciones transnacionales y los gobiernos de países en desarrollo, receptores de la inversión extranjera. Por lo tanto, lo que las partes acuerden en el aspecto tributario, laboral, estabilidad jurídica, regalías,

transferencias de utilidades, seguridad frente a expropiaciones, entre otros conceptos, podrá determinar la realización o no de la inversión.

Las combinaciones de derechos, seguridad jurídica, regalías y utilidades o beneficios, arrojan diferentes valores en función a la combinación que se haga de estas variables. Para los entendidos en evaluación de proyectos de inversión, no es novedad que todo proyecto sea sometido a una tasa de descuento por factor riesgo. Todos los países a nivel mundial tienen un coeficiente que toma en cuenta la estabilidad política, social, económica, entre otros factores.

Por Ejemplo

Suponiendo que Perú como país tiene un factor de riesgo 5 veces mayor que Suiza. Esto significa que para invertir en el Perú, se exigirá 5 veces mayor rentabilidad que si se invirtiese en Suiza.

El principio general, es que la diferencia en los mecanismos de asignación de riesgo permite ganancias conjuntas en personas o entidades con actitudes diferentes frente a éste.

c) Diferencias en cuanto al tiempo: la diferencia en la importancia que se le otorga al tiempo, también afecta el resultado del proceso de negociación, pues la gente valúa el tiempo en forma diferente. Un mismo hecho tiene diferente connotación, dependiendo de la oportunidad de su ocurrencia. Asimismo, si una parte es más impaciente que la otra, se tendrán consecuencias distintas.

La actitud frente al tiempo es personal, pero también cultural. La gente de diferente edad, de diferente posición económica o de diferente formación cultural, puede diferir en su visión del tiempo y en la paciencia para afrontar el proceso. El tiempo es un concepto subjetivo, personal y cultural.

A nivel de negociación internacional, se debe tener presente que términos como "pronto", "mañana", y "luego" tienen diferente connotación en Alemania, Bolivia, Arabia Saudita o Estados Unidos de América.

d) Diferencias en cuanto a capacidades: las diferencias en capacidad generan oportunidades. El acceso a la tecnología o a la información cambia la relación entre las partes.

Por Ejemplo

Un granjero que cuenta con tierras áridas y un tractor puede combinar esfuerzos con otro granjero vecino, quien tiene semillas y agua, pero no tractor.

La diferencia en capacidad o recursos adopta diversas formas tales como: acceso a avanzada tecnología, derecho de uso, capacidad financiera y capacidad en recursos humanos.

Por Ejemplo

El señor Ruiz, prestigioso joyero, quien no tiene capital podría asociarse con el Sr. Montero, dueño de un Banco. Uno posee tecnología joyera y el otro capacidad financiera, ambos ahora son socios de un negocio donde han potenciado sus capacidades produciendo beneficios comunes.

Los buenos negociadores buscan concreta y activamente diferencias relevantes y harán uso de ellas para lograr mejores acuerdos.

Por Ejemplo

Si dos compañías farmacéuticas desean abrir un centro de investigación y deciden compartir el proyecto prorratearán sus costos generales y podrán construir un laboratorio mucho mayor que si lo hicieran independientemente. Al fusionarse dos empresas, no sólo suprimen los gastos redundantes y alcanzan economías de escala, sino que adicionalmente logran sinergia al aprovechar mutuamente la tecnología y el conocimiento de mercado que posee una, con la enorme capacidad financiera que tiene la otra.

La publicidad general y otros beneficios adicionales se presentan aún en mayor proporción. Este hecho es el que motiva la gran cantidad de fusiones y adquisiciones de empresas en Europa y Estados Unidos de América.

e) Diferencias en cuanto a economías de escala: en las economías de escala se puede crear valor sin que existan intereses diferentes o se compartan éstos.

Por Ejemplo

Dos partes iguales pueden lograr un acuerdo aún en el caso de que no se cree un valor común. Este es el caso del granjero Carlos que debe remover una pesada piedra del camino, la que no puede mover sin la ayuda de Enrique, aún en el caso de doblar su esfuerzo o trabajar el doble de tiempo. Sin embargo, ambos pueden y deben colaborar, mediante una fórmula en la cual juntos mueven la roca y dividen el costo de hacerlo.

Las economías de escala apoyan los valores privados creados en muchos convenios. En vez de dos organizaciones, cada una instalando un centro de distribución de bebidas no directamente competitivas, tales como cerveza y gaseosas, en un área desatendida, pueden optar por unir esfuerzos e instalar un solo centro de distribución compartiendo gastos

generales y servir a mayor número de clientes que los que cada una de ellas podría atender en forma exclusiva.

Similarmente, al fusionarse dos firmas, pueden contar o suprimir redundancias, arribar a economías de escala y disfrutar de descuentos por compras en volumen. La publicidad combinada cuesta menos que cada esfuerzo individual, pero proporciona el doble de clientes a cada uno. A nivel internacional, se puede verificar que las utilidades de un cartel pueden elevarse rápidamente, conforme más miembros de determinada industria deciden unirse al cartel.

En la siguiente tabla se resume la creación de valor por diferencias.

Cuadro N° 4: Efectos de las Diferencias para Crear Valor

- Diferencias en valoración relativa: estas diferencias subjetivas pueden llevar a intercambios directos o a intercambios, luego que las partes han procedido a desenredar las diferencias que envuelven los intereses. En el primer caso, las diferencias son claras; en el segundo caso, se requiere trabajo analítico previo.
- Diferencias en predicciones: pueden llevar a arreglos contingentes cuando:
  a) Los temas bajo negociación son inciertos y éstos están sujetos a estimados probabilísticos diferentes. Las partes estiman su probabilidad de ganar de modo distinto.
  b) Cada parte siente que saldrá bien en un proceso futuro y que puede influir en el arreglo contingente sujeto a un procedimiento resolutorio.
- Diferencias en la aversión al riesgo: sugiere arreglos de naturaleza similar a los contratos de seguro, pues con ello se busca compartir riesgos.
- Diferencias en cuanto a preferencia de ocurrencia de un evento en el tiempo: lleva a diferentes patrones de pago o acciones a tomar en el tiempo.
- Diferente capacidad: las distintas capacidades o recursos pueden ser combinados para beneficio mutuo.
- Otras diferencias: diferentes criterios o visiones de la realidad, diferencias en la evaluación, en los precedentes, en la sustancia, o bien, en diferentes concepciones de justicia pueden ser tratadas por las partes, a fin de lograr ganancias conjuntas.
- Las preferencias en posiciones específicas pueden crear valor común: para una de las partes un aspecto específico puede tener un valor enorme, en tanto que este mismo aspecto no es tan relevante para la otra.
- Las economías de escala: generan ganancias mutuas.

Otros factores que contribuyen activamente a lograr un alto porcentaje de arreglos sustantivos, valiosos para ambas partes, son factores como el respeto mutuo, la aprobación, el actuar acorde a normas, el pertenecer a un grupo, el actuar solidariamente, etc.

CLASE 06

2.2.2 Análisis del Modelo Integrativo

A continuación, se muestar un resumen del método de negociación integrativa, según Roger Fisher y William Ury.

Cuadro Nº 5: El Modelo Fisher

- Separe a las personas del problema. Los negociadores deben verse a sí mismos solucionando el problema que provoca la negociación y no atacándose uno al otro.
- Céntrese en los intereses, no en las posiciones. La posición es lo que uno quiere, el interés es el por qué lo quiere. Centrándose en intereses es posible descubrir la existencia de intereses mutuos y complementarios que pueden hacer posible un acuerdo.
- Genere alternativas para beneficio mutuo. Aún en el caso que los intereses de las partes sean diferentes, se pueden elaborar alternativas que llevan a resultados que beneficien los intereses de ambos.
- Insista en criterios objetivos. En el tipo de negociaciones de tipo suma cero, es posible, que no se presente la oportunidad de ganancias mutuas. Debido a ello es que se deben utilizar criterios objetivos, los que reducen ineficiencias y el sentimiento de sentirse explotado o sorprendido.

Fisher sostiene que en la negociación principista o integrativa los negociadores son resolutores de problemas teniendo como meta un resultado inteligente, alcanzándolo en forma amigable y eficiente. En el proceso, es fundamental separar a la gente del problema en sí, siendo duro con el problema y blando con la gente. El proceso de negociación actúa independientemente de la confianza o ausencia de confianza puesta en la otra parte y se centra en los intereses, no en las posiciones, es decir, no en lo que se quiere, sino en el por qué se quiere.

Esto permite explorar con mayor creatividad los intereses involucrados y evita tener un punto mínimo de arreglo escogido arbitrariamente. En vez de ello, el punto de reserva o punto mínimo es equivalente a la mejor alternativa, que a un acuerdo negociado (BATNA).

El modelo, tal como lo presenta Fisher, ofrece su mayor aporte a la ciencia del manejo del conflicto, en el énfasis que pone en invertir opciones para generar ganancias mutuas. Este autor señala que, en el proceso de invención se generan opciones múltiples entre las que se escogen vías de solución. Se debe inventar primero y decidir después. Ello permite expandir el marco referencial del problema y tener diferentes ángulos de ataque al mismo.

Fisher enseña que es factible reducir la arbitrariedad y el uso descarnado del poder, si se está ceñido a criterios objetivos, tales como: valor de reposición, costo menos depreciación, valor de mercado. El uso de estándares debe ser una de las metas establecidas por los negociadores.

Así, las partes deben tratar de alcanzar un resultado basado en estándares independientes a la voluntad. La actitud del negociador en este proceso debe ser siempre la de apertura y comprensión. Razonar y estar abierto a razones, ceder ante principios, nunca ante presiones.

¿Cómo reconocer una situación de negociación que permita aplicar el método eficazmente?, Fisher y Ury han preparado una lista de características para hacer el diagnóstico. En el cuadro que se muestra a continuación, se presenta dicha lista.

Cuadro Nº 6: Diagnóstico del Proceso de Negociación Integrativo

- Alternativas. ¿Cuál es nuestra mejor alternativa a un acuerdo negociado? ¿Se puede mejorar ésta? ¿Se puede legítimamente empeorar la de ellos?
- Intereses. ¿Nuestros? ¿De ellos? ¿Cuál es la percepción que ellos tienen de sus opciones actuales? ¿Se les está dando un problema o una solución?
- Opciones. ¿Se puede inventar un mayor número de posibles acuerdos? ¿Buenos para ambos? ¿Se pueden cambiar sus opciones?
- Legitimidad. ¿Se están utilizando criterios objetivos? ¿Criterios que tienen importancia para ellos?
- Comunicación. ¿Se está escuchando a la contraparte? ¿Se está abierto a la persuasión? ¿Están ellos enterados de nuestra actitud?
- Relaciones. ¿Se puede mejorar la interacción entre las partes? ¿Ser más preocupados y suaves con la gente? ¿Ser más rigurosos y duros con el problema? ¿Se debe consultar antes de decidir?

Realice ejercicio Nº 17

2.2.3 El Factor Humano en la Negociación Integrativa

Los negociadores son antes que nada gente. Hombres y mujeres de carne y hueso, con emociones, valores y diferentes antecedentes personales. Si el ser humano es la suma de todos estos elementos, se puede concluir que como tal, es impredecible. Nosotros, por nuestra misma condición, también lo somos.

El hombre ve el mundo a través de su cultura, de su escala de valores y por ende, la misma información entregada a dos personas diferentes, será evaluada de modo distinto. El individuo debe preguntarse constantemente si dentro del proceso de negociación se está dando suficiente atención al problema humano.

Cada negociador tiene dos áreas de interés en un proceso de negociación:

1) En la sustancia o contenido. Aquello que se discute y se pretende resolver.
2) En la relación personal.

Lamentablemente, al no separar una de la otra, la relación interpersonal tiende a malograrse, a deteriorarse a lo largo del proceso de resolución del conflicto.

En la negociación posicional, la relación y la sustancia entran en conflicto, como ya se ha señalado, al involucrar el yo, el ego, con la posición asumida y así llegar rápidamente al punto donde cualquier ataque a la posición adoptada es entendido como un ataque a sí mismos. De allí que frecuentemente se escuche que "esto no es negociable", o bien, no puedo aceptarlo porque "es cuestión de principios".

Hay que separar la relación de la sustancia y para ello se debe reflexionar, pensar, en el problema humano, es decir, el aspecto de la relación requiere del negociador una actitud de *empatía* hacia la otra parte. Por lo tanto, el negociador debe saber "ponerse en los zapatos de la contraparte". Esto no significa que se comulgue con su posición o que se le acepte, pero sí significa que se le entienda, desde "su" punto de vista. Para poder entender se debe jugar el rol de la contraparte, imaginar ser el contrario y ver el problema desde ese ángulo.

Los negociadores son personas con emociones, con necesidades e intereses. Esto amerita reflexionar en torno a las emociones.

Por lo tanto, el negociador debe preguntarse, en vía de introspección, ¿qué emociones tengo?, ¿qué emoción me provoca este tema?, ¿qué emoción me provoca esta persona?, ¿por qué?, ¿qué siento? Es así como se deben reconocer y entender las propias emociones, luego se debe proceder a pensar y reflexionar sobre las emociones que pueda sentir el oponente y entenderlas igualmente. Las emociones deben ser explicitadas y reconocidas como legítimas. Si el negociador se encuentra temeroso, agresivo o cauteloso, deberá estar consciente de ello y en lo posible, discutir dichos sentimientos libremente con la contraparte y

con terceros. El negociador debe permitirle a la otra parte desfogarse, sin reaccionar ante estas explosiones emotivas, más bien, debe usar símbolos y gestos que sientan la tónica del ambiente, convirtiéndolo de agresivo en constructivo. Es iluso pensar que se puede enfrentar todo conflicto sin envolverse emocionalmente. Sin embargo, el negociador deberá colocar los factores emotivos en el plano donde corresponden y no permitir la destrucción del proceso de negociación por causa de éstos. El buen negociador controla sus emociones y las canaliza en provecho del proceso.

A continuación, se explicarán brevemente algunos conceptos relacionados con las emociones.

a) Actitudes: al iniciar cualquier procedimiento de negociación, el negociador no solo cuenta con información, sino con prejuicios, temores, fundados e infundados, proyecciones, etc. No debe deducir las intenciones de la contraparte infiriéndolas de sus propios temores. Si cree que ellos son duros, tercos y desconfiados, no deberá actuar en forma similar. Si lo hace, verá que en breve se habrán hecho cierto y convertido en realidad, sus propios temores.

El negociador debe estar abierto a verificar y comprobar sus presunciones. No deberá culpar a la otra parte por sus propios problemas, ya que ello no ayuda en nada. Si tiene la idea que en el proceso de negociación es víctima de una agresión, no debe dejar pasar la misma sin expresar lo que cree.

Explicar a la contraparte las percepciones que se tienen ayuda a mantener una buena relación y evita caer en una espiral de agresiones mutuas sin razón valedera.

Las percepciones tienen vinculación con las ideas preconcebidas o prejuicios. Los individuos tienen ciertas ideas, fundadas o no, sobre las mujeres, ancianos, negros, judíos, campesinos, japoneses, americanos o europeos. Lo conveniente es que estas ideas sean puestas a prueba y no se encasillen criterios preconcebidos. Hoy se encuentran latinoamericanos puntuales, educados en Harvard u Oxford, mujeres gerentes de IBM, ancianos ignorantes, y negros talentosos. Más aún, si en la negociación la contraparte espera que se actúe en forma brutal o en forma débil, el negociador puede actuar inconsistentemente de acuerdo a esas expectativas y con ello provocar una mayor atención al problema humano.

b) Participación: es importante que las partes sientan que han colaborado en la solución final. Hay que asegurarse que todos tengan algo del resultado. La técnica de tómalo o déjalo, que ha sido explicada anteriormente, tiene como desventaja principal que aunque fuera justo lo que finalmente se otorgaba a los trabajadores, dejaba fuera del proceso a la fuerza laboral, representados por su dirigencia Sindical y ello generaba una gran frustración. Es mejor dar menos, pero que lo que se obtenga, sea un logro de todos.

El efecto participativo es fundamental. Es numerosa la literatura que compara la toma de decisión japonesa con la norteamericana. Esta comparación se efectúa a modo de ilustración de la importancia del factor humano. En la modalidad americana, la toma de decisión se produce rápidamente, pero luego existen fuertes dificultades en su puesta en marcha. En Japón a través del Ringisho, la toma de decisión es lenta, pero participan en ella todos los miembros de la organización, de modo que al producirse la aprobación, toda la organización está lista y en conocimiento del proyecto para llevarlo a cabo. No se producen en esa modalidad dilataciones en la implementación de la decisión tomada.

c) Comprensión: si se valora el aspecto humano, el individuo será consciente de la importancia que tiene que la parte contraria tenga la posibilidad de salvar cara, en situaciones en las cuales debe retractarse de lo dicho o es confrontada a hechos distintos a los que ella manifiesta. En vez de demostrarle que miente o que cae en contradicciones, se deben siempre efectuar las proposiciones de modo tal que se le de una salida decorosa y honorable. Por ejemplo, "creemos que con esta nueva información que ustedes desconocían, podrán revaluar su posición".

Cuando se reflexiona sobre el problema humano, surgen algunas preguntas relevantes, tales como: ¿existe un problema con la gente?, ¿se hallan en un estado psicológico adecuado como para trabajar en conjunto los problemas que nos afligen?, ¿cómo se debe llegar a este estado?

En primer lugar, se deben abordar las dificultades que existen en torno a las emociones, percepciones y comunicaciones. Para ello se deben explicar los problemas humanos y alentar actos de buena voluntad. Existen formas y actos simbólicos que denotan respeto mutuo y consideración. Estos van creando un ambiente adecuado al proceso de negociación.

Existen varias técnicas para tratar el problema humano. Éstas se hacen evidentes si a un individuo le tocase mediar entre dos partes con problemas de comunicación. En este caso, se recurriría eventualmente a:

- Enfrentar los problemas de las emociones involucradas, es decir, la motivación.
- Discutir un esquema del problema con cada una de las partes.
- Designar, quizás, una sesión en la que "salga todo el vapor" y donde puedan ambas partes decirse todo lo que piensan.
- Asignar tareas específicas, para ser llevadas a cabo en conjunto.
- Aplaudir y dar crédito personal por toda labor constructiva. De este modo, las partes se sentirán cada vez más comprometidas a una actitud positiva y creadora.

En segundo lugar, hay que centrarse en los intereses y no en las posiciones. Esto invita a reflexionar sobre las causas y no a concentrarse en qué es lo que se dice, sino en por qué se dice. Así, para una solución inteligente, lo que se deberá hacer es conciliar

intereses, no posiciones. Son los intereses los que definen el problema, ya que detrás de posiciones opuestas existen intereses compatibles, tanto como intereses incompatibles.

Los intereses constituyen la base de las propias acciones, es decir, corresponde a aquello que motiva al individuo. Abraham Maslow en su libro Motivation and Personality presenta siete categorías de necesidades básicas a todo comportamiento humano, éstas son: las necesidades fisiológicas, de seguridad, amor y pertenencias, estimación, realización, de saber y comprender, y necesidad estética.

Las necesidades fisiológicas son comunes a todo el reino animal. Su meta es la satisfacción de lo básico, tal como la satisfacción del hambre, sexo, fatiga, y en general, lo que permite al cuerpo mantener su equilibrio. Conforme se observan las demás categorías, se pueden percibir diferentes facetas que impulsan el comportamiento del hombre, la necesidad de ser aceptado y reconocido, la de ser apreciado y querido, el hacer lo que a uno le agrada, etc. Estas necesidades se reflejan en intereses, los cuales deben tratarse de modo específico, por ello, el tratar de reducir todos los conflictos laborales al factor dinero, lo que se denomina cuantificar el pliego, no es adecuado ni apropiado.

Nieremberg combina estos factores con los tres niveles de negociación posibles: interpersonal, inter-organizacional e internacional; para proporcionar un cuadro interesante de posibilidades. Este autor identifica las siguientes opciones:

- El negociador trabaja para satisfacer las necesidades del contrario.
- El negociador permite a su contraparte trabajar por sus necesidades.
- El negociador trabaja por sus necesidades y por las del contrario.
- El negociador trabaja contra sus necesidades.
- El negociador trabaja en contra de las necesidades del contrario.
- El negociador trabaja en contra de sus necesidades y de las del contrario.

El objetivo de todo proceso de negociación es la satisfacción de los intereses en conflicto. Pero, ¿cómo se identifican los intereses?, la forma de identificarlos es indagar, cuestionar y preguntar. Al preguntarse ¿por qué?, o bien, ¿por qué no?, le permitirá reflexionar sobre los intereses múltiples o necesidades que animan su propio comportamiento y el de la contraparte.

2.2.4 Comunicación

No menos relevante es la comunicación. El negociador debe estar consciente que sin comunicación no hay negociación. Si ésta se perturba o no es fluida el proceso es ineficiente. ¿Cómo se evita la mala comunicación? Lo primero es escuchar activamente y tomar debida nota de lo que se está diciendo. Si cada vez que habla el contrario, en vez de escucharlo se está pensando en la respuesta que se le va a proporcionar y los argumentos que apoyan ésta, entonces la negociación se torna un diálogo de sordos. Es mejor efectuar una economía en el proceso. No sólo hay que escuchar atentamente, en forma activa y mostrando atención, sino que se deberá tomar nota de lo que dice la contraparte. Mejor aún, se puede parafrasear al contrario, diciéndole por ejemplo: "déjame ver si te he entendido correctamente, ustedes desean que…". Con ello se evitarán las numerosas repeticiones de un mismo argumento, pues será evidente que se les ha escuchado y entendido. Es claro que si un individuo no entiende, difícilmente podrá estar de acuerdo con lo que diga su contraparte, sea lo que sea.

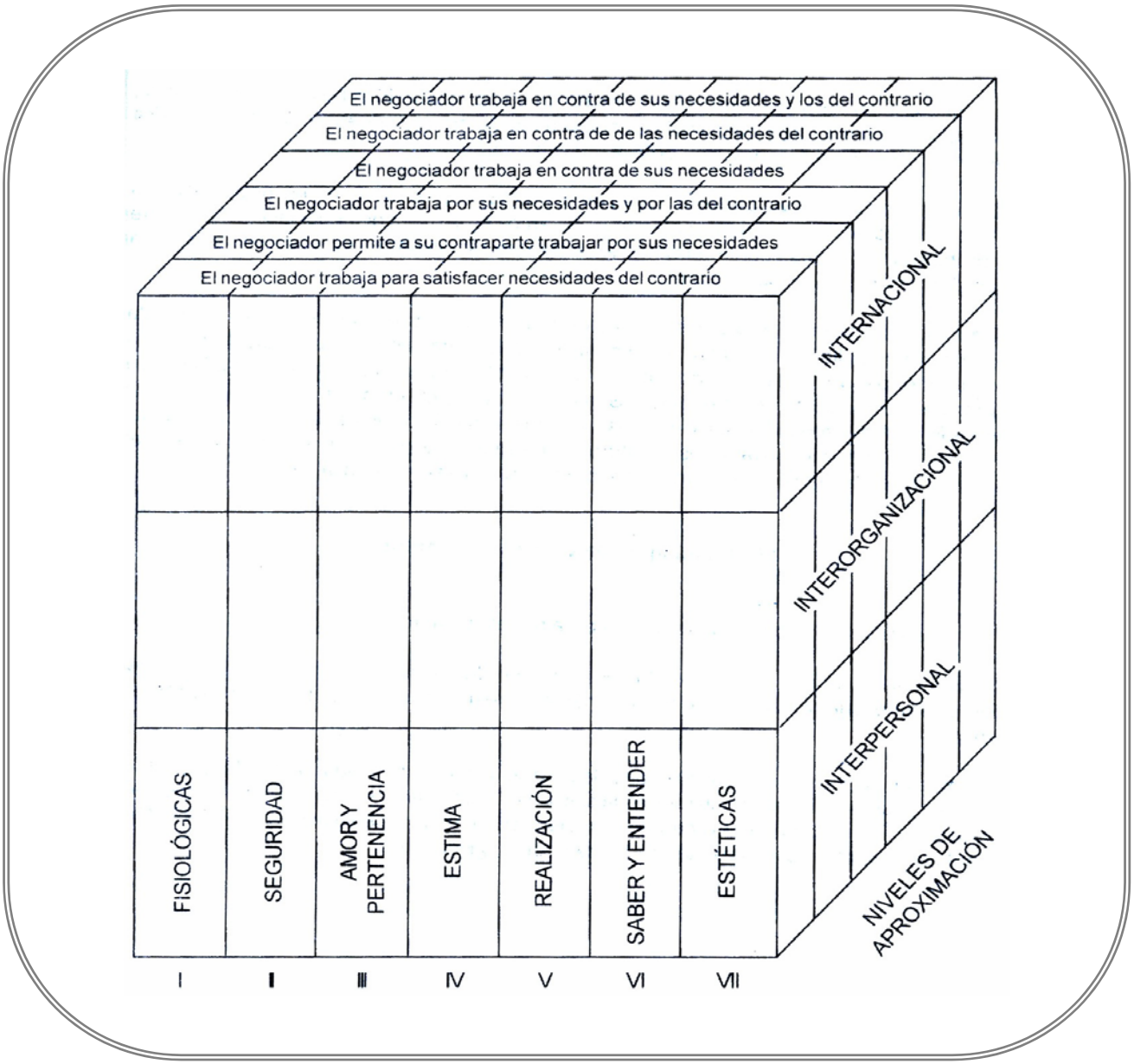
Se debe tener cuidado de hablar de sí mismos mas no de ellos y nunca hay que criticar. Yo creo que…, me parece que…, tengo la impresión de…, siempre se debe hablar con un propósito en mente, no por llenar el aire.

El ser humano necesita satisfacer sus necesidades, las que no siempre son reducibles a dinero. La autoestima, el sacrificio, el heroísmo o patriotismo, todos ellos se refieren a necesidades no cuantificables, por lo que mal se hará en aplicar el patrón dinero a éstas. Nieremberg afirma en su libro “Fundamentals of Negotiation”, que: "Las necesidades y su satisfacción constituyen el común denominador de toda negociación. Si la gente no tuviera necesidades insatisfechas, no negociaría".

En la figura que se muestra a continuación, se puede observar el diagnóstico del proceso de negociación integrativo.

Realice ejercicios Nº 18 al 20

Figura Nº 8: Diagnóstico del Proceso de Negociación Integrativo



Una vez que se hayan encontrado los intereses en juego, se debe elaborar una lista de ellos y jerarquizarlos, para que luego, a través de un proceso de invención, se generen las alternativas que los satisfagan. Es probable que un diploma o un reconocimiento público tenga mayor impacto y procure más satisfacción que un aumento de sueldo, y que mutuas disculpas y cartas de desagravio proporcionen una solución más adecuada que una indemnización pecuniaria.

Los intereses deben ser comunicados no en un plano abstracto, sino concreto, tangible y específico. Se comunican mejor los propios intereses cuando se dice "no deseo escuchar su música a todo volumen a las 3 AM", en vez de, "odio la música moderna".

Los intereses de ambas partes influyen en el problema y no existe en las negociaciones integrativas el concepto de "ese es tu problema". Si se está en la mesa de negociación, es siempre “nuestro problema”, uniéndose continuamente los intereses de las partes en una meta común: la resolución del conflicto en forma conjunta.

El negociador deberá proceder a analizar el problema frente a sí mismo, sin tener una respuesta preconcebida, ya que ello se inhibe y destruye la creatividad. Deberá mirar hacia delante y no hacia atrás, lo pasado, pasado está y es irrevocable, irreversible e inmutable. En la contabilidad de costos esto se conoce como costo hundido. Sea que se haya efectuado una inversión en una máquina ineficiente o cometido un error en el pasado, no es posible comparar esto con el presente, es irrelevante. Por lo tanto, lo único importante es el futuro, por eso es que el negociador deberá ser concreto, pero flexible y recordar que hay que ser duro con el problema, pero suave con la gente.

CLASE 07

2.2.5 La Búsqueda del Beneficio Mutuo

¿Cómo generar opciones o alternativas para beneficio mutuo?

Existen diversas formas de inventar. El concepto de invente primero y decida después tiene como base el que si se juzga y condiciona la creatividad, ésta no surgirá libre y desinhibida.

El inventar opciones es un paso importante para solucionar problemas. Una de las preguntas fundamentales que podrían formularse son las siguientes: ¿están en la mesa las mejores opciones o alternativas?, ¿podría lograrse un acuerdo si hubiera más o mejores soluciones posibles?, ¿qué hay de malo con las alternativas existentes hasta ahora?, ¿por qué?

a) Obstáculos para la generación de opciones: en la mayoría de las negociaciones, hay obstáculos que inhiben la inventiva de un mayor número de alternativas, ellas son:

- Pre-juzgamiento (usualmente prematuro).
- Búsqueda de una sola respuesta al problema.
- La idea que existe una torta a dividir y que la misma no puede crecer.
- Pensar que resolver el problema que motiva la negociación, es responsabilidad de la otra parte y no nuestra.

Se deberá estar consciente que inventar implica ampliar los marcos de referencia, entender con profundidad los intereses involucrados, buscar ganancias conjuntas y generar alternativas que implican una toma de decisión justa para todos.

En el siguiente cuadro, se muestran los errores más comunes y sus posibles soluciones.

Cuadro Nº 7: Los Problemas para Inventar y sus Posibles Soluciones

POCA INVENCIÓN O CREATIVIDAD	PRESCRIPCIÓN
Inventar es difícil y laborioso	La práctica facilita el hábito de crear
Juzgamiento prematuro que inhibe la creatividad	Separar el proceso de inventar del de decidir
Buscar una respuesta al problema	Usar tormenta de ideas para ver el problema desde ángulos diferentes y buscar varias respuestas
Es un problema	El problema implica que es nuestro problema
No hay tiempo para analizar	El inventar ahorra tiempo y es más eficiente en la resolución de problemas
Mente abstracta v/s mente concreta	Se debe ajustar el nivel de comunicación acorde al tema y al interlocutor

b) El uso de criterios objetivos: ante consideraciones subjetivas basadas en el capricho, la voluntad o el deseo, se contraponen razones objetivas basadas en normas y criterios.

Por Ejemplo

"Nuestro automóvil es chocado y destruido totalmente por un camión manejado por un chofer ebrio, quien iba a excesiva velocidad, y en sentido contrario. Días después del siniestro, recibimos una citación del representante de la compañía de seguros de la persona que nos provocó el daño. Si en vez de pagar lo justo por el daño causado, la compañía de seguros pretende pagarnos en base a su criterio, no se logrará arreglo alguno y más bien, el conflicto desencadenará acciones judiciales. Asimismo, si la cantidad a pagar se fija con un criterio objetivo, sí estamos dispuestos a un arreglo alrededor de normas objetivas, tales como:

- Costo original del carro menos depreciación.
- Valor del auto si lo hubiéramos vendido a una tercero.
- Tasación del auto tomando en cuenta kilometraje y año de fabricación.
- Costo del reemplazo del carro por otro similar en el mercado.
- Lo que opinaría la Corte si tuviera que fallar una indemnización por el daño causado".

Otros criterios que pueden adicionarse son: costo estándar, opinión de peritos, precedente, valor del mercado, tradición, reciprocidad, valor en la corte, etc. Un procedimiento justo basado en criterios objetivos implica:

- Reglas claras.
- Ayuda de un marco normativo.
- Auxilio de expertos.

Si se rompe un vidrio, habrá que determinar el costo de otro igual. Si a causa de un accidente pierdo la suscripción de un contrato por el valor de un millón de dólares, tendrá que pagárseme el daño causado (gastos de hospital) y además, el lucro cesante o perjuicio adicional (el negocio dejado de hacer).

Se debe encuadrar cada tema como una búsqueda activa en conjunto para hallar el o los intereses objetivos, sin embargo, no se pueden dejar de señalar que se presentan problemas en la determinación de éstos, no porque la contraparte no desee usar criterios objetivos, sino porque en el proceso van apareciendo más de uno y entre ellos, algunos favorecen más a una parte que a la otra. La solución es tratar de analizar con equidad cuáles de ellos se acercan más al tema en discusión y por último, negociar entre los que quedan. De todos modos se habrá reducido enormemente el rango de incertidumbre y acercado criterios.

Razonar sobre cuál de los estándares es el más apropiado para ser utilizado, va de la mano con la idea de no ceder nunca a presiones, sino sólo a principios y razones.

El método es eficiente y novedoso, pero implica racionalidad y esfuerzo. Además, no permite realizar un acuerdo que sea inferior al BATNA definido, de modo que protege al negociador de ser engañado. Si éste constituye la parte débil de la relación, exigirá normas éticas y criterios de mercado que evitarán que sea explotado.

El BATNA es un criterio vinculado al criterio de poder. A mayor número de alternativas y menor dependencia, mayor poder. Se hará bien en no sólo conocer, sino en mejorar el propio BATNA y dentro de lo legítimo, tratar de desmejorar el de la contraparte.

2.2.6 Estrategia de la Negociación Integrativa

En esta estrategia se distinguen tres pasos fundamentales:

Primero: Identificación de problemas
Segundo: Generación de alternativas de solución.
Tercero: Evaluación de alternativas de solución.

A continuación, se explicarán cada uno de dichos pasos.

- Primero: Identificación del Problema

Esta etapa es una de las más difíciles. Para identificar adecuadamente los problemas se deberá:

- Definir el problema en una forma que sea mutuamente aceptable. Se debe tratar de enfocar el problema desde un punto de vista neutral, formal, no teñido con la propia subjetividad o que refleje únicamente la posición adoptada.

- Mantener el problema simple y claramente definido. Se debe tratar de evitar complicar el problema central con problemas secundarios, aún si éstos están vinculados. Sin embargo, se pueden enumerar los problemas secundarios y la vinculación que existe entre éstos y el problema central.

- Convertir el problema en la realización de una meta u objetivo y señalar los obstáculos para lograr la meta. Se debe tratar de especificar, de tener algo concreto, viable y solucionable a través de pasos efectivos, es decir, la acción a seguir. El objetivo debe ser resolver el problema que separa a las partes.

- Despersonalizar el problema. No se debe mezclar el problema con las personas. No se debe permitir que el proceso de evaluación de la situación que se efectúa, involucre el ego de los negociadores y con ello el proceso se vuelva una competencia de orgullo o dignidad, ajena totalmente a las medidas adecuadas para solucionar el problema en sí.

- Separar la definición del problema del proceso de búsqueda de soluciones. No se deberá saltar a conclusiones antes de definir con claridad el problema.

- Segundo: Generación de Alternativas de Solución

Esta etapa se caracteriza por ser eventualmente creativa. Una vez que las partes han definido con claridad el problema central, deben proceder a generar 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 para una segunda fase.

Existen varios métodos o técnicas de generación de ideas, entre ellos se encuentran:

- Grupos nominales. En esta técnica se presenta un problema definido y concreto a un grupo de participantes. Cada uno en forma individual, elabora una lista de todas las posibles soluciones que se le ocurran, luego los participantes se reúnen en grupos pequeños y leen en voz alta sus posibles soluciones. Esta técnica, en un grupo numeroso, puede generar un alto número de opciones. Luego, un segundo grupo analiza las opciones propuestas para proceder a desarrollar las más viables. Esta

técnica puede demandar mucho tiempo y generalmente se emplea con personas no vinculadas al proceso de negociación en sí.

- Encuesta. En esta técnica los interesados distribuyen un cuestionario a un grupo variado y numeroso de personas, señalando el problema y solicitándoles una lista de posibles soluciones. El proceso es más rápido que el anterior, pero no existe el beneficio de la interacción y selección de ideas como en el grupo nominal.

- Tormenta de ideas. En esta técnica se solicita a los participantes trabajar en pequeños grupos, generando tantas soluciones al problema como puedan. Alguien del grupo (facilitador) toma nota de todas las ideas que se propongan para su estudio posterior. A los participantes se les pide ser espontáneos, abiertos y sin prejuicios.

- Tercero: Evaluación de Alternativas de Solución

La etapa final es la evaluación de las opciones generadas en la etapa anterior. 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.

Para arribar a una conclusión, se requieren de ciertos criterios, algunos de los cuales se mencionan a continuación:

- Reducir el rango de soluciones posibles. Examinar la lista de opciones generadas y centrarse en aquellas opciones que son fuertemente defendidas por algún negociador.
- Evaluar las soluciones en base a criterios de calidad y aceptabilidad. ¿Qué tan buena es una opción y qué probabilidad tiene de ser aceptada por quienes deben implementarla?
- Si el proceso de toma de decisión puede ser controvertido o difícil, se deberán acordar los criterios de evaluación anticipadamente.
- Las partes no tienen porque justificar sus preferencias personales.
- Se deberá estar alerta a la influencia de factores intangibles en la medición de opciones.
- Si el problema de evaluación y juzgar opciones es grande y complejo use subgrupos.
- Si las partes devienen emocionales, se debe tomar el tiempo para tranquilizarlas.
- Mantener las decisiones en forma tentativa y condicional, hasta que todos los aspectos del paquete final se concreten.
- Minimizar la formalidad y las actas hasta el acuerdo final.

Cuadro Nº 8: Frases que Ejemplifican el Modelo de Negociación Principista o Integrativo

FRASES	CONCEPTOS SUBYACENTES
- Por favor corríjame si estoy equivocado	- Verificar datos, a fin de que ambas partes estén de acuerdo sobre ellos.
- Nosotros apreciamos lo que usted hace por nosotros.	- Separar a la persona del problema. Dar soporte a la persona no a su posición.
- Nuestra preocupación es la justicia	- Nuestra posición se basa en principios.
- Quisiéramos transigir esto en base a principios, no en base a intereses egoístas y uso de poder.	- Defender la posición basada en principios, no en personificaciones.
- La confianza es un tema aparte.	- Retornar al principio de justicia.
- ¿Puedo preguntar algunas cosas, a fin de ver si mis datos son correctos?	- Preguntar, en vez de afirmar.
- ¿Cuál es el principio tras su acción?	- Encontrar los principios tras las acciones
- Déjeme ver si entiendo lo que usted me está diciendo. Usar el "escuchar activamente".	- Usar el "escuchar activamente". Clarifique su entendimiento sobre la posición contraria.
- Déme un momento para pensar. Solicito un breve receso.	- Evalúe su posición fuera de la negociación, compruebe datos, consulte con sus bases.
- Déjeme mostrarle dónde tengo dificultad siguiendo su razonamiento	- Presente su raciocinio antes de su propuesta.
- Una solución justa podría ser...	- Presente su propuesta en el contexto de un principio.
- Si nosotros estamos de acuerdo o si nosotros no estamos de acuerdo.	- Presente alternativas en el caso de no estar de acuerdo.
- Nos gustaría arreglar en una forma conveniente para ustedes.	- Deje que el otro tenga influencia en el acuerdo final.
- Ha sido un placer el tratar con ustedes.	- Termine el proceso en forma conciliatoria.

Realice ejercicio Nº 21

3. ASPECTOS CULTURALES EN LA NEGOCIACION INTERNACIONAL

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

El concepto de cultura es objeto de estudio de la antropología cultural. Dada su importancia se proporcionará al lector algunas definiciones de cultura que muestran lo complejo del tema.

Existe un concepto que dice "una tradición cultural es un cuerpo o conjunto de información que es compartido por los miembros de un grupo u organización".

Además del concepto anterior existen otras definiciones, una de las cuales señala: "Las culturas son patrones de comportamiento, pensamiento y sentimientos que son adquiridos o influidos a través del aprendizaje y que son característicos de un grupo de personas más que de una sola".

El comportamiento denota acción, en tanto que los pensamientos y sentimientos son factores cognitivos y experiencias emocionales. En otras palabras, una cultura es la totalidad de la forma de vida adquirida socialmente o estilo de vida de un grupo o pueblo en particular.

E. B. Tylor afirma que "cultura es el conjunto de conocimientos, creencias, arte, moral, ley, costumbres y otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad".

Melville Herskovits en su obra "El Hombre y sus Obras" entrega una breve y precisa descripción al decir que "cultura es la parte del ambiente hecha por el hombre" y agrega, "una cultura es el modo de vida de un pueblo, en tanto que una sociedad es el agregado orgánico de individuos que siguen un mismo modo de vida".

Finalmente, Rich establece que cultura es "la suma total de conductas aprendidas por un grupo de personas, conductas que son generalmente consideradas como la tradición de este grupo y se transmiten de generación en generación. La comunicación intercultural es la que se presenta entre pueblos de diferentes culturas".

Dado que la negociación es parte de un todo, denominado cultura, es necesario entregar el marco general en el que ésta se presenta. Este marco ha sido tratado por Robert Janosik.

3.1 Modelo Integrativo de la Relación entre Cultura y Comportamiento.

El impacto de la cultura sobre las negociaciones ha sido tratado por negociadores en ejercicio, quienes tratan de explicar la vinculación y sus efectos a través de la descripción de estilos nacionales, esto es, "que es lo que se ha encontrado en la mesa de negociaciones". Asimismo, los académicos han investigado la relación existente entre cultura y negociación desde un plano formal, sociológico o antropológico.

El concepto de cultura ha sido usado desde diferentes perspectivas creando cierta confusión semántica. Robert Janosik presenta un modelo interesante que nos permite identificar cuatro vinculaciones entre cultura y comportamiento:

- Cultura como conducta aprendida.
- Cultura como valor compartido.
- Cultura como dialéctica.
- Cultura como contexto.

Cada una de estas teorías difiere conceptualmente de la otra. Los diferentes ejemplos y explicaciones que se entregarán en el presente apartado reflejan alternativamente una u otra teoría.

- La Cultura como Conducta Aprendida

La literatura que sigue esta línea de pensamiento se centra más en lo que los negociadores hacen en la realidad, que en el análisis de lo que éstos piensan o por qué lo hacen. Es esencialmente una visión pragmática. Se pueden encontrar ejemplos de esta aproximación en obras que van desde El Príncipe de Machiavello, hasta textos modernos sobre diplomacia internacional.

En este modelo no se siente gran necesidad por efectuar un análisis detallado de cuándo, por qué o cómo se da el patrón de conducta. En vez de ello se prefiere otorgar la mayor consideración a la sensibilidad y confiabilidad del observador.

Para el negociador práctico, no se requiere más que la descripción detallada de lo que puede esperar. No tiene gran importancia para éste el por qué en una cultura particular no se debe negociar en casas particulares o durante las comidas. Lo importante es saber qué hacer en cada situación.

Dentro de este estilo, ya en 1716 De Callieres hablaba de estilos nacionales. Este autor refiriéndose a los españoles decía: "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 engorrosa, sino acabarla con ventaja".

En el Siglo XIX el Cónsul General de los Estados Unidos de América en Japón, Townsend Harris, al comentar sobre el estilo de los negociadores japoneses decía: "Ellos (los japoneses) no valoran la promesa que me dieron el pasado mes de agosto, ni siquiera en el valor del aliento que les costó pronunciarla. Sin embargo, el mentir, es para un japonés tan natural como hablar".

Esta aproximación teórica puede incluir observaciones sobre varios niveles del proceso de negociación. Las conductas aprendidas pueden tocar aspectos como: reciprocidad, justicia, actitudes sobre posibles resultados y conceptos sobre el tiempo.

Un ejemplo de esta teoría lo escribe Flora Laus en un artículo sobre Arabia Saudita. Ella opina: "Como signo de cortesía y hospitalidad los árabes tienden a escuchar y afirmar con la cabeza cuando un funcionario norteamericano de alto nivel habla con ellos. Esto no significa sin embargo que le den la razón".

En resumen, esta aproximación es eminentemente práctica, pero adolece de falta de profundidad analítica y puede terminar en un catálogo de recetas y recomendaciones, algunas de ellas peligrosas, en cuanto puede reducir la capacidad crítica del negociador y hacer que éste se confíe demasiado en estereotipos.

- Cultura como Valor Compartido

Esta perspectiva comienza con la descripción de un valor central que controla aspectos importantes de la cultura y derivan de este análisis, observaciones y predicciones de cómo el participante en una cultura se comportará en un proceso de negociación. La presunción, puesta en términos sencillos, es que el pensamiento precede a la acción y que los patrones de pensamiento derivan del contexto cultural.

Para el propósito de comparación a través de culturas o entre grupos, el análisis buscará un valor central o una norma que distinga a cada uno de los grupos que son comparados y presupone un comportamiento predecible en los negociadores de cada cultura.

Mushakoji Kinhide utiliza esta perspectiva teórica al comparar los estilos de negociación japonés y norteamericano. Este autor propone que el negociador japonés representa una cultura AWASE, mientras que el norteamericano representa una cultura ERABI.

La cultura ERABI implica un comportamiento secuencial, en virtud del cual una persona fija sus objetivos, desarrolla un plan destinado a alcanzar estos objetivos y luego actúa para cambiar el ambiente o entorno de conformidad al plan. El futuro es visualizado como dicotomías a escoger, en tanto que el entorno ambiental como elemento modificable a voluntad.

En contraste a esto, el AWASE asume que uno puede ajustar el entorno mas no modificarlo y éste consiste en un continuo y constante cambio a través de finas gradaciones.

Estas diferencias culturales, según Mushakoji Kinhide, tienen gran relevancia en la concepción y manejo del proceso de negociación tal como éste es visto por los japoneses o por los norteamericanos. Los americanos presentan una clara declaración de su posición y esperan lo mismo de la contraparte. En cambio, los japoneses prefieren inferir la posición del contrario y evitar el comprometerse a través de declaraciones efectuadas temprano en el proceso. Otras dualidades han sido planteadas por varios tratadistas.

En Smart Barganing: Doing Business With the Japanese, Graham y Sano muestran valores implícitos en la cultura del Japón que generan su estilo de negociación. Tal como Mushakoji, Graham y Sano derivan el patrón de comportamiento de los negociadores japoneses de valores propios del Japón, los que actúan estrechamente interrelacionados y contrastan el estilo japonés con el norteamericano, al cual llaman estilo John Wayne.

Destacando la historia y la experiencia norteamericana sobre migración y descubrimiento, explican por qué los norteamericanos prefieren las negociaciones cortas, informales y enfatizan la igualdad de los participantes.

Una vertiente de los partidarios de la cultura como valor compartido, analiza el nexo entre cultura y negociación desde la perspectiva de la ideología. Kenneth Young en su obra Negotiating With The Chinese Communists (1968), estudia los patrones de comportamiento en las negociaciones Chino-Norteamericanas efectuadas entre los años 1953 al 1967. Según este autor, el comportamiento chino en el proceso negociador mostraba un alto grado de antagonismo hacia la contraparte norteamericana y sólo de modo casual se podía arribar a un acuerdo. Esto contrastaba con el deseo norteamericano de lograr un arreglo rápido.

Young atribuye estos patrones a que el negociador Chino era un ideólogo más que otra cosa y agrega:

"El Gobierno de la República Popular China en general y los negociadores chinos en particular tratan los problemas con una mente cerrada, en la cual el análisis conceptual y el análisis lógico no se ha desarrollado o madurado por más de una generación. El mundo ha cambiado, pero la ideología maoísta ha encerrado a China dentro de un nuevo muro ideológico".

El comportamiento chino en este período tenía un patrón predecible. El negociador tácticamente trataba de vencer a su oponente, desmoralizándolo y debilitándolo mediante todo tipo de medios y formas. Estratégicamente trataba de separarlo de sus aliados, no dejarle escapatoria y no darle tregua.

Es importante señalar que, desde la muerte de Mao Tse Tung y la apertura de China al mundo de los inversionistas, estas premisas han variado notablemente.

Con referencia a la ex - Unión Soviética es interesante el texto de Kenneth y Jonson- Negotiating With Russians y el de Louis Samuelson. Ambos señalan que los negociadores occidentales típicamente encuentran en sus contrapartes de la órbita ex - soviética, "engaño, disimulo, rigidez, falta de flexibilidad, hostilidad y hostigamiento".

Esta escuela de pensamiento trata de crear una explicación cultural al comportamiento que se observa en las negociaciones más que una mera descripción. En resumen, esta corriente de interpretación dice que: debido a que un negociador pertenece a una cultura o se adhiere a una ideología, éste necesariamente se comportará en una forma particular.

Tal como en la primera perspectiva, parece existir la sugerencia que la cultura predetermina el comportamiento del negociador.

- Cultura como Dialéctica

Los análisis precedentes asumen la existencia de homogeneidad en la cultura, expresada ésta a través de sus valores dominantes.

Graham y Sano entregan una relación de estos valores al describir el estilo japonés. Cuando se describen el AMAE y el SHINYO, éstos se expresan diferentes, pero complementarios.

Erick Erikson propone en forma alternativa un modelo de identidad personal que se basa en el juego de polaridades, señalando: "El norteamericano, funcional como heredero de una historia de contrastes extremos y abruptos cambios, basa la identidad del ego en una combinación de polaridades dinámicas, tales como: migración versus sedentarismo, individualismo versus estandarización, competitividad versus cooperación, dogmatismo versus libre pensador, responsabilidad versus cinismo”.

Michael Kammen, derivando su modelo de Erikson, planteó que "el juego de valores se halla en tensión dinámica y son permanentes en la experiencia norteamericana. Estos valores en tensión son individualismo/colectivismo, liberalismo/conservadurismo, idealismo/pragmatismo y materialismo/espiritualismo".

En esta teoría, la cultura se define como tensiones, las que existen en los valores de cada cultura. La tensión, no la consistencia, es lo que tipifica a los componentes y partes de cualquier cultura.

La ventaja de esta aproximación es que puede explicar: (1) Los problemas derivados de los cambios o variaciones individuales en una cultura. (2) Los cambios a lo largo del tiempo. Esta aproximación sí es capaz de explicar las diferencias que se hallan en cualquier

cultura, en tanto que las dos anteriores escuelas tienen un concepto estático y homogéneo de la cultura.

Ejemplo de esta versión dinámica se presenta en el texto de Michael Blaker Japanese Internacional Negotiating Style. Blaker identifica una dualidad en la cultura japonesa frente a la resolución de conflictos, dualidad a la que llama "Cooperación armónica y la ética del guerrero".

La primera, la más comentada por los tratadistas occidentales, comprende un esfuerzo por evitar las discrepancias, a como de lugar, producto del desarrollo de la complicada trama social que ha caracterizado al Japón históricamente. El conflicto es evitado a través de obligaciones cuidadosamente definidas, las que son conocidas y entendidas en los diferentes niveles de la sociedad japonesa.

La ética del guerrero, en cambio, incentiva el tomar riesgos y perseguir tenazmente una meta, aún a costa del caos social. Obviamente, estos dos ideales son incompatibles. Blaker sostiene que ambos extremos son parte de la cultura del Japón y serán usados indistinta y legítimamente, dependiendo de las circunstancias.

Como corolario de estos principios generales, Blaker deriva cinco normas del comportamiento negociador del Japón, ellos son:

1. Vencer la oposición doméstica.
2. Descartar la resistencia occidental.
3. Mantener el secreto.
4. Deliberaciones cuidadosas.
5. Adaptación situacional.

En cuanto a tácticas Blaker las señala como: optimismo, fatalismo y pragmatismo, no-moral.

La perspectiva de la cultura, como proceso dialéctico, permite explicar la tensión existente en el negociador cuando trata de reconciliar valores contradictorios y explica, además, la falta de uniformidad que se presenta en negociadores de una misma cultura.

Esta perspectiva, a diferencia de las anteriores, no es determinista, pero ofrece una utilidad menor que éstas para el negociador en ejercicio.

- La Cultura en Contexto

Una cuarta escuela de pensamiento, aún más compleja que la anterior, refleja las ideas de sicólogos sociales, sociólogos y antropólogos, tales como: Max Weber, Talcott Parsons y otros.

Para Parsons, la cultura genera valores o necesidades humanas en función de las cuales actúan los individuos.

A fin de entender el comportamiento humano no es posible referirse a una explicación causal única. Varias fuentes interdependientes deben confluir a formar un sistema integrado para hallar la respuesta de por qué el comportamiento humano es un producto multicausal.

Los tres componentes primarios que dan razón del comportamiento humano son: la personalidad del individuo, los valores culturales y el contexto social en el cual opera el individuo.

Esta escuela explica el comportamiento en causas múltiples y sugiere que cualquier intento de entender el comportamiento que se presenta en la negociación como un género de la acción humana, producto de valores definidos, es inadecuado. Las limitaciones del contexto social y el rol de la personalidad de cada negociador también deben de tomarse en cuenta.

El modelo socio-psicológico creado por esta aproximación, es interesante desde el punto de vista académico, pero no permite los consejos prácticos de las primeras dos escuelas, por lo que aún reconociendo sus ventajas no lo usaremos, pues consideramos que dentro de los alcances del presente texto, su utilidad es limitada.

Ahora, se procederán a describir de modo breve los estilos nacionales de negociación más importantes a nivel mundial.

Realice ejercicios Nº 22 y 23

CLASE 08

3.2 Estilo de Negociación Norteamericano

El estilo negociador norteamericano tiene su explicación en varios aspectos fundamentales de la cultura e historia del pueblo norteamericano, ellos son: el impacto de las migraciones y la conquista del oeste, y el tipo de educación que se proporciona en las Facultades de Derecho y Administración de Empresas.

A continuación, se darán a conocer los aspectos que fundamentan y explican el estilo norteamericano.

a) El impacto de las migraciones: a lo largo de su historia, Estados Unidos ha sufrido una fuerte y constante influencia proveniente de sus inmigrantes. La continua mezcla de ideas y perspectivas, traída a través de los mares, ha enriquecido la experiencia nacional.

Cada uno de los recién llegados tuvo 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. Aquel que cabalgaba un día entero hasta llegar al pueblo más próximo, no podía dedicar largo tiempo a negociar una compra. La premura del tiempo determinaba que la negociación fuera: Sí o No.

b) Facultades de Derecho y Administración: es innegable la influencia de las Facultades de Derecho y Administración de Negocios en niveles de agentes económicos con seria influencia en el sistema resolutor de conflictos.

Estas Facultades enseñan a sus alumnos a competir y ganar tanto en el área académica como deportiva. Aquel estudiante que presenta los mejores argumentos que maneja la mejor información y utiliza pruebas que destruyen los argumentos del contrario mediante la lógica, obtiene las mejores calificaciones. No se enseña a hacer preguntas ni a escuchar, sino a pensar lógicamente y a tratar de persuadir, convencer, ganar y sobresalir.

3.2.1 Características Principales del Estilo Norteamericano

Graham y Sano han señalado características del estilo norteamericano, las que se presentan a continuación.

- *Puedo ir sólo:* el negociador norteamericano típico cree que puede enfrentar solo el proceso de negociación, ya que afirma "puedo pensar y hablar lo suficiente para conseguir lo que quiero y lo que la compañía necesita". ¿Por qué llevar más gente que la que uno necesita?, o en el fondo, ¿por qué no recibir 100% del crédito por el éxito en el proceso? Este razonamiento genera, por ejemplo, que la parte negociadora norteamericana sea usualmente superada en número cuando negocia con contrapartes japonesas.

  El negociar sólo y no en equipo crea una gran desventaja en el proceso, pues al estar sólo se tiene que escuchar, hablar, llevar el control del lenguaje verbal, preguntar, pensar, sin ayuda ni comentarios de terceros. Adicionalmente, en el oriente el número de negociadores que participa en una delegación denota la importancia asignada al tema por la empresa.

- *Informalidad:* los norteamericanos, más que cualquier otro grupo, valoran la informalidad y la igualdad en las relaciones humanas. El énfasis en el uso de los nombres de pila es sólo la punta del iceberg. Se trata consciente o inconscientemente de reducir las señales de status y títulos, tanto como los ambientes formales. En otras culturas, como la japonesa, esto crea confusión y malestar.

  Es probable que esta informalidad en el manejo de las relaciones humanas obedezca a raíces históricas, o bien, a la gran movilidad social existente en los 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. Este fenómeno no sucede en otras culturas, donde el dinero no da acceso a círculos aristocráticos, de nobleza o de casta.

- *Etnocentrismo cultural y lingüístico:* al norteamericano promedio no le agrada estudiar o hablar idiomas extranjeros. Sostiene que ello no es necesario, puesto que el inglés es el idioma internacional de los negocios. En consecuencia, espera que todos hablen inglés.

  Este concepto etnocentrista genera varias desventajas al negociador norteamericano. Efectivamente, la contraparte que puede perfectamente conocer el inglés, aduce ignorancia de este idioma y consigue el doble de tiempo antes de contestar cualquier pregunta o proposición, mediante el uso de intérpretes. Además de estudiar con cuidado el lenguaje no verbal de la contraparte. Por último, siempre puede negar haber entendido el sentido de lo que se decía o lo que se ofreció.

- *Autoridad ilimitada:* muchas veces el negociador norteamericano se siente orgulloso de contar con toda la autoridad en el proceso de negociación para cerrar el negocio y se enoja cuando la contraparte, a mitad del proceso, le solicita tiempo para efectuar consultas. Sin embargo, esta limitación de autoridad es común a nivel internacional.

- *Precisión en la materia:* a los norteamericanos les gusta abocarse rápidamente en el tema de negociación. Esto no es usual en otras latitudes, donde se pueden encontrar pasos o etapas previas a cumplir antes de las negociaciones.

  La primera etapa del proceso o sondeo, comprende todas las actividades que ayudan a establecer una relación constructiva entre las partes. Aquí se ubica la indagación sobre la familia, pasatiempos, viajes, antecedentes personales, etc. En la segunda etapa, se procede al intercambio de información con relación a las necesidades, intereses y preferencias que motivan el proceso. Esta etapa proporciona el marco general en el cual se pretenden resolver las diferencias. La tercera etapa incluye todos los intentos de hacer cambiar de idea o posición a la otra parte, mediante el uso de tácticas persuasivas, argumentos e ideas constructivas. La etapa final corresponde al cierre del negocio en términos mutuamente satisfactorios.

Para el negociador norteamericano, el corazón del proceso de negociación se ubica claramente en la etapa de persuasión, por lo que aquel le otorga preferencia a la elaboración de argumentos lógicos y al uso de tácticas y técnicas persuasivas, y no a la detallada descripción de necesidades, intereses y preferencias.

Normalmente, no se otorga un tiempo significativo para conocer a la contraparte, asumiendo que un buen contrato protegerá los derechos y señalará las obligaciones de cada una de las partes.

Así, los negociadores norteamericanos se sienten más cómodos con la relación de un extenso y detallado contrato, donde se trata de cubrir cualquier eventualidad, que con un trato breve y escueto basado en la persona. Este deseo de precisión, si bien loable en un país, donde las cortes son un claro instrumento de coerción y cumplimiento de la palabra empeñada en el contrato, no tiene la mínima significación en otros países donde las partes desconfían de la eficacia del sistema legal y en consecuencia, utilizan mecanismos alternativos de solución de controversias.

En este último caso, es mucho más efectivo basar la exigibilidad de la palabra empeñada, no en un documento, sino en la relación existente, en la armonía, el honor y la familia.

- *Información:* los norteamericanos esperan recibir información veraz y honesta en la mesa de negociaciones. Cuando esta información no se proporciona, las negociaciones pueden terminar abruptamente. Sin embargo, se debe tener cuidado con la definición de honestidad, medias verdades o con la costumbre japonesa de no decir no para evitar conflicto y vergüenza al destruir la armonía.

- *Efecto del silencio:* los norteamericanos se sienten incómodos ante la presencia del silencio. Ello los obliga a llenar el vacío creado por el silencio proporcionando información. El estilo de conversación norteamericano contempla silencios de 10 segundos en promedio. En contraste, el estilo japonés incluye largos períodos de silencio, especialmente a consecuencia de un impase.

Ante el silencio, el negociador norteamericano puede hacer una concesión adicional, o bien, proporcionar otro argumento persuasivo. Esto último tiene dos consecuencias negativas:

1. El negociador norteamericano es el que habla todo el tiempo.
2. Aprende poco del punto de vista del contrario.

- *Insistencia ante negativas:* la tenacidad es una cualidad altamente apreciada en la cultura norteamericana. Se enseña desde temprana edad a no ceder en el empeño. Se enseña igualmente a ser agresivo y a jugar para ganar. En consecuencia, 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.

En otras culturas, la negociación es más bien el medio para establecer una relación comercial duradera. Las negociaciones son consideradas un esfuerzo donde la interdependencia es manifiesta.

- *Acuerdos secuenciales:* los norteamericanos, en una negociación compleja, proceden en forma secuencial, esto es, se procede a separar los temas e ir resolviendo y acordando uno tras otro. Se puede escuchar a un negociador proponer "arreglemos el problema de las cantidades o volúmenes primero y luego discutiremos el precio". Para un norteamericano el acuerdo final es la suma de los acuerdos parciales, de modo que el progreso en el proceso se mide más fácilmente. Cuando se está a mitad del proceso, se ha resuelto la mitad de los problemas.

  Para las culturas del extremo oriente, todos los asuntos se discuten en una visión heurística y nada se resuelve hasta el final, cuando todo es resuelto en un acuerdo global. Este estilo desconcierta enormemente a los norteamericanos, que no ven progreso alguno hasta que todo se cierra abruptamente.

- *Un trato es un trato:* los norteamericanos esperan que una vez acordado algo, a resultas de una negociación, esto se cumpla. Sin embargo, se debe definir con claridad que en muchas culturas, una promesa no es más que una declaración.

- *Falta de flexibilidad:* a raíz de problemas etnocentrísticos los negociadores norteamericanos adoptan igual actitud cuando negocian en diferentes países y frente a diferentes culturas, sin proceder a una verdadera adaptación de su estilo. Esta inflexibilidad les genera problemas, pues las virtudes de competencia, persistencia y tenacidad pueden ser contraproducentes en otros contextos.

Realice ejercicios Nº 24 y 25

3.3 Estilo de Negociación Japonés

El estilo de negociación japonés es sumamente interesante y diferente al norteamericano, chino o coreano.

Este estilo es producto de factores ambientales, históricos y culturales. Tres son los factores ambientales más importantes: la geografía insular y montañosa del Japón, la densidad demográfica y la importancia del cultivo del arroz como comida básica.

El primer factor, geografía insular y montañosa del Japón, ha determinado un desarrollo histórico singular, distinto al resto del continente asiático. Este aislamiento fue reforzado por las disposiciones políticas del Shogunato Tokugawa, que mantuvo a los extranjeros fuera del Japón por cientos de años.

De este modo, el sistema social y las relaciones personales se desarrollaron en un ambiente cerrado, en el cual la geografía determinó la cooperación, como factor esencial de la sociedad japonesa. A raíz de este proceso la etnicidad, los valores culturales y las normas de comportamiento son consistentes y homogéneos en el Japón.

Asimismo, las montañas del Japón determinan que la población se concentre en el 10% del territorio, área que constituye la única superficie llana y cultivable. Las montañas, además de aumentar el aislamiento de los japoneses exclusivamente a los valles donde habitan, crean el país con la mayor densidad demográfica del mundo por milla cuadrada. Este hacinamiento obliga a la sociedad a ser altamente organizada y otorgar gran valor a la obediencia y cooperación. Este factor de gran densidad humana no permite el individualismo que se presenta en otras latitudes.

Finalmente, el cultivo del arroz también ha tenido un efecto importante, pues su producción requiere esfuerzo comunitario y cooperación. La irrigación, sembrado y cosecha se da en forma eficiente por la participación de grupos de familias. El grupo pequeño es la unidad social básica del Japón. Las necesidades individuales son secundarias frente a los requerimientos del grupo. El sistema resultante de estos factores es un sistema social, que evita el conflicto y promueve la armonía.

Visto este marco general, se procederá a brindar al lector elementos fundamentales de la cultura japonesa que influyen en el estilo negociación.

3.3.1 Valores Culturales que Caracterizan el Estilo Japonés de Negociación

- TATESHAKAI. Una sociedad vertical: por ejemplo, si se comparara el estilo de negociación norteamericano con el japonés, la diferencia más relevante es la importancia que cada uno de estos confiere a la categoría social. La formalidad japonesa contrasta fuertemente con la informalidad americana.

  En el nivel interpersonal, la diferencia de la categoría social surge debido a sexo, edad, educación, ocupación. En las relaciones de negocios, el poder se percibe en función del tamaño y prestigio de la compañía, la estructura de la industria (número de competidores) y muchas veces, quién es el comprador.

  En el Japón, el comprador no sólo es rey, sino que es más que rey. Un reporte de la Japan Export Trading Office (JETRO) informa: "En Japón, como en otros países, el

comprador es rey, sólo que acá es más que rey. Aquí el vendedor, además de confirmar las condiciones de precio, entrega, especificaciones especiales y otras condiciones usuales, debe hacer lo posible por satisfacer los deseos del comprador. Muchas compañías que hacen negocios en Japón tienen como práctica dar más de lo que le exige su contrato".

Así pues las reglas para el comprador y el vendedor son distintas en el Japón. En el Japón, la gente de todos los niveles se siente incómoda si no se explicitan las distinciones de rango social o si no se entienden éstas. En contraste a esto, se puede ver el esfuerzo que se efectúa en los Estados Unidos, como sociedad de alta movilidad social, por suprimir las diferencias de clase social.

En Norteamérica, se espera que los procesos de negociación afecten el resultado de los negocios. Para los japoneses, la negociación es más un ritual de acciones predeterminadas y preespecificadas por las relaciones del status.

- AMAE. Dependencia indulgente: es cierto que los compradores japoneses tienen la libertad de escoger el negocio que desean. En general, los compradores encontrarán poca argumentación contraria por parte de los vendedores, pero con esta libertad va también implícita una responsabilidad: la de considerar las necesidades e intereses de los vendedores. Los vendedores japoneses pueden tener confianza que los compradores no se aprovecharán de ellos. Esto es el AMAE y se halla entretejido en la cultura de Japón.

- NAGAI TSUKAI. Relaciones extensas y permanentes: en el Japón, los negocios se efectúan con una perspectiva de largo plazo. Los gerentes japoneses se hallan más predispuestos a mirar objetivos de largo plazo que sus contrapartes americanas. 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. Esto mismo es cierto para las relaciones de negocios.

  Esto tiene dos implicaciones para las negociaciones:

  1) La parte japonesa dedicará un tiempo suficiente para averiguar los antecedentes de la contraparte. Se hallarán dispuestos a invertir dinero y tiempo en los procesos iniciales de negociación y en los rituales de acercamiento.

  2) El NAGAI TSUKAI implica la estructura y presentación del negocio mismo. Los negociadores japoneses estarán orientados a compromisos de largo plazo. Las ganancias de corto plazo son importantes, pero secundarias frente a una asociación prolongada y buena para ambos.

- NANIWABUSHI. Aproximación del vendedor: en Japón, la información que se requiere para cristalizar un negocio es unidireccional. Los vendedores describen con gran detalle lo que tienen y los compradores consideran esta información y toman una decisión. Los

vendedores no objetan o cuestionan la decisión, en tanto confían que los compradores tomarán en cuenta sus intereses. La información fluye del vendedor al comprador.

Robert Moran en su libro Melodrama in Japanese Negotiations establece:

La agenda de un vendedor está ordenada de modo similar a un cántico japonés que data del siglo XV, llamado NANIWABUSHI, el cual tiene tres fases o tiempos:

1) Apertura o KIKKAKE; entrega el marco general de la historia y dice lo que la gente involucrada piensa o siente.

2) SEME; un recuento de los eventos críticos.

3) UREI; expresa sentimiento, así como pena por lo que sucede y por lo que se pide.

El pedido viene al final, luego de una larga explicación de las razones por las que se hace.

Como se puede observar, este estilo difiere enormemente del estilo occidental, donde predomina el pedido aunado a tácticas persuasivas y alguna que otra explicación cuando se la solicita.

- BANANA NOTATAKIURI: aproximación de venta ambulatoria de plátanos. En Japón, los vendedores de plátanos eran notorios por pedir precios exageradamente altos, para luego rápidamente rebajarlos ante la reacción de los compradores. Este término, Banana Notatakiuri, caracteriza en la actualidad un estilo similar al usado por los hombres de negocios japoneses, pero en vez de comercializar plátanos, hoy se comercian fábricas, licencias, cadenas de distribución, etc., y es frecuente encontrar esta táctica en las negociaciones internacionales con japoneses.

- WA. Mantener la armonía: los negociadores occidentales se quejan de lo difícil que es obtener una reacción clara de los negociadores japoneses, frente a propuestas concretas presentadas por occidentales. Este fenómeno tiene tres posibles explicaciones:

1) Los japoneses valoran la armonía interpersonal o WA por encima de la franqueza.

2) Es posible que la parte japonesa, no de respuesta alguna, por carecer de consenso con referencia a la oferta o a la contraoferta.

3) Los occidentales tienden a perder, a no entender, las señales no verbales emitidas por los japoneses.

El WA, así como el AMAE, es parte de la cultura japonesa.

- RINGI KESSAI. La decisión por consenso: debido al WA, es difícil obtener un No de un cliente japonés. Pero debido a que las decisiones son tomadas en grupo, es también difícil obtener un Sí. Esta forma de toma de decisiones, de abajo-arriba, es típica de la administración japonesa y tiene la desventaja de su lentitud, pero la enorme ventaja de su rápida y orquestada implementación.

  En Japón, el poder de la toma de decisión no se halla centralizado en algunas personas claves ubicadas en posiciones altas y estratégicas. En vez de ello, la toma de decisión se halla diseminada a través de toda la organización. Todos los ejecutivos involucrados o afectados por el negocio son importantes.

  Todos deben ser convencidos que la propuesta es la mejor. El ejecutivo clave es aquel que dice no. En Japón, toda negociación implicará hablar con mucha gente y repetir la misma información varias veces, además de argumentar posiciones, lo que genera frustración en los impacientes negociadores occidentales.

- ISHIN DENSHIN. Comunicación no verbal: otra queja frecuente de los negociadores occidentales que enfrentan a sus contrapartes japonesas, es lo poco que puede obtenerse de estos últimos en vía de retroalimentación. Esto tiene que ver con la importancia de la comunicación no verbal y la sutileza del discurso japonés, producto de su historia, sociedad y negocios. La sutileza no es sólo posible debido a un sistema social estable y de poca movilidad como el japonés, sino que es necesaria e indispensable desde el punto de vista del WA.

  Así como en Norteamérica se realizan comunicaciones explícitas, verbales, lógicas y persuasivas, por el contrario, en Japón es mucho más importante la comunicación no verbal a través del tono de voz, contacto visual, silencio y movimientos corporales.

  Takeo Doi señala que la parte más importante de la información, el contenido de la comunicación, es transmitida por vía no verbal. La comunicación verbal da contexto a la información central. En occidente, es cierto lo contrario, la comunicación no verbal da el contexto al argumento.

- NEMAWASHI. Preparar raíces: existe un antiguo dicho japonés que dice "ten cuidado en preparar las raíces, el árbol crecerá alto y fuerte".

  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 en restaurantes, casas de baños turcos, oficinas. En Japón, la mesa de negociaciones no es un lugar para cambio de ideas. Las técnicas de persuasión no son efectivas ni apropiadas. Si surge un impase, la respuesta típica será el silencio; un cambio de tema o un pedido para consultar a la casa matriz o alguna de las varias opciones que evitan tener que decir No.

Todos los miembros del grupo deben ser consultados antes de efectuar cualquier nueva concesión.

- EL SHOAKAISHA Y EL CHUKAISHA. Persona que presenta el negocio y mediador: en su libro The Japanese Way of Doing Business el autor Boye De Mente menciona la importancia en los procesos de negociación con Japón de terceras personas, amistades y personas neutrales. En Japón, las relaciones de negocios se establecen a través de conexiones apropiadas y presentaciones de asociados. Una tercera parte, generalmente un banco o una trading company, familiar a ambas partes, efectúa las presentaciones.

  A esta tercera parte se le denomina Shoakaisha en Japón. Si a lo largo del proceso de negociaciones la situación se deteriora, es posible la participación de un tercero externo al proceso que medie las diferencias. A este tercero se le conoce como Chukaisha.

Realice ejercicios Nº 26 y 27

A continuación, se muestra un cuadro comparativo en donde se pueden visualizar las diferencias entre el estilo de negociación norteamericano y japonés.

Cuadro Nº 9: Comparación de Estilos Norteamericano y Japonés

CATEGORÍA	NORTEAMERICANA	JAPONESA
Valores Culturales Básicos	• Estilo competitivo • Decisión y acción individual • Relación de negocios horizontal • Independencia	• Estilo cooperativo • Decisión y acción grupal • Relación de negocios vertical • AMAE. Dependencia indulgente
PROCESO DE NEGOCIACIÓN		
1. Información no vinculada al negocio	Carta informal	Carta larga y formal
2. Intercambios de información vinculada al negocio	• Primera oferta "justa y razonable" • Autoridad plena, ilimitada • Carta en la mesa • Comunicación verbal y explícita	• Técnica "venta de plátanos", la primera oferta otorga amplio espacio de maniobra • Autoridad limitada o TATEMAE CHONNE • Comunicación no verbal
3. Persuasión	• Agresiva • Tácticas persuasivas • Argumentos basados en la lógica, promesa y amenazas	• Comunicación no verbal • NEMAWASHI (preparar raíces) • CHUKAISHA (mediador) y NANIWABUSHI (aproximación del vendedor).
4. Concesiones y acuerdos	• Secuencial. La meta es un buen acuerdo • Búsqueda y satisfacción de intereses • Procesos analíticos	• Heurístico. No se resuelve por etapas. • La meta no es una relación comercial, se establece una visión estratégica de largo plazo

CLASE 09

3.3.2 Etapas del Proceso de Negociación en el Estilo Japonés

A continuación, se procederá a analizar un método para enfrentar el estilo de negociación japonés en el tiempo. El que puede ser desglosado en tres etapas: Pre-Negociación, Negociación y Post-Negociación, de las cuales se presentan las dos primeras, debido a su importancia.

- Pre - Negociación: selección del equipo negociador. El equipo negociador occidental generalmente se ve en inferioridad numérica frente al equipo japonés. Este error táctico se presenta por las siguientes razones:

1) El equipo negociador japonés está constituido por ejecutivos u oficiales pertenecientes a tres 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 "bendecir" o aprobar acuerdos intermedios. Los ejecutivos funcionales, de staff, son los que realmente negocian. Para los occidentales jugar con estos tres roles simultáneamente es difícil, debido a que cada uno de ellos requiere un patrón de comportamiento diferente.

2) 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.

3) La razón más importante por la cual debe enviarse por lo menos dos ejecutivos a negociar con la contraparte en Japón, es la que tiene que ver con los canales inferiores e informarles de comunicación. El ejecutivo de bajo nivel es el encargado de obtener información de los japoneses, información que no será expuesta en la mesa de negociación.

4) Las negociaciones incluyen presiones sociales abiertas y cerradas. Sutilezas, como la de asentimientos con la cabeza o expresiones faciales positivas, pueden ser una poderosa influencia en el resultado de la negociación, la que es una actividad social, y la aceptación y acuerdo de otros, puede ser la diferencia entre éxito y fracaso.

5) El número de negociadores es un indicador de la seriedad y compromiso de ambas partes en el desarrollo de una relación larga, mutuamente beneficiosa.

6) No debe dudarse en usar expertos en finanzas o ingeniería en las negociaciones.

- Negociación. Una vez escogido el equipo correcto de negociación y manejado adecuadamente los aspectos y situaciones previas al mismo, se está listo para tratar la dinámica del proceso.

El proceso de negociación posee cuatro etapas bien definidas, ellas son:

1) Investigación e indagación no vinculada al negocio: 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 golf, el clima, las familias, los viajes, etc. Al conversar de estos temas, se aprende sobre la gente, su personalidad y su estilo de comunicación, si se maneja adecuadamente esta etapa, es probable que se pase a la siguiente: la del negocio. En Japón, la negociación es realizada por ejecutivos de alto nivel, pero su rol es principalmente ceremonial. Su rol principal es evaluar a las personas, raramente se involucran en las otras etapas del proceso. 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.

   La investigación y obtención de información no vinculada al negocio envuelve mucha formalidad, ceremonia y tiempo. La norma es dos o tres reuniones en oficinas, restaurantes y hoteles, para agotar esta etapa de información y evaluación de las partes. En todas estas reuniones no se habla de negocios, con el objetivo de establecer confianza y armonía personal entre las partes y así lograr una negociación más eficiente.

2) Intercambio de Información relacionada al tema de negociación: esto implica dar y recibir. En Japón, el dar información requiere un esfuerzo extra y el intérprete es fundamental, éste debe conocer el área en la que se desarrolla el negocio y entender perfectamente ambas lenguas.

   Se recomienda que se organicen las propuestas y las presentaciones, procediendo primero a la explicación y luego, a formular los pedidos.

   Se debe estar preparado para contestar preguntas detalladas provenientes de diferentes personas. Además, a contestar la misma pregunta varias veces. Esta es la forma japonesa de asegurarse que se entienden sus preferencias y necesidades. Si el interrogatorio se propasa, uno debe cada vez contestar más brevemente.

   Es usual recibir una demanda mayor a la que realmente requiere la contraparte japonesa (mayor precio, entrega más veloz), pues se entiende que con ello, ésta obtiene espacio para maniobrar.

No deben hacerse concesiones durante la etapa de preguntas y respuestas. Debe comprenderse que esta etapa es para Japón el alma, la esencia del proceso. Sea paciente y dedique tiempo a esta etapa.

3) Persuasión: en Japón, no existe una clara diferenciación entre la etapa anterior y ésta. Ambas etapas se entrecruzar y las alternativas para usar tácticas de persuasión son pocas, debido a las relaciones de status y los canales de comunicación apropiados. Así, el vendedor nunca usa tácticas agresivas de persuasión y los compradores sólo indirectamente, y en el ámbito informal y bajo.

4) Concesiones: a diferencia de occidente, las concesiones no se producen en función de cada tema o en forma secuencial. Todos los temas se tratan simultáneamente y se usa una aproximación heurística. Las concesiones se producen al final de las negociaciones y todas ellas juntas.

El avance de la negociación tendrá este formato:

a) Focalizar las preguntas en temas específicos.
b) Incluir a ejecutivos de mayor nivel en las conversaciones.
c) Suavizar la posición.
d) Incrementar el uso de canales informales de comunicación.

No debe sorprender al equipo occidental que los negociadores japoneses conversen entre ellos en japonés, no sigan con atención el desarrollo de la negociación o se ausenten de la mesa. Las reglas de etiqueta son diferentes. Estos actos no tienen por objeto ofender a la contraparte.

Los contratos en Japón se basan fundamentalmente en la relación personal.

3.4 El Estilo de Negociación Latinoamericano

Este estilo de negociación, se describirá a través de los rasgos culturales promedio del negociador latinoamericano y de la influencia de la personalidad del negociador.

3.4.1 Rasgos Culturales en Latinoamérica

A continuación, se muestra las principales características culturales que forman el estilo de negociación latinoamericano.

- Concepto del tiempo: la puntualidad en 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 de ministerios, empresas o bancos, sin que esto signifique un insulto para la

contraparte extranjera. En muchos lugares del continente, esta espera es función de la importancia de la persona con la que se deberá entrevistar. Así, Jefes de Estado, Ministros, Jueces se harán esperar horas o días.

- Exclusividad de la reunión: en Latinoamérica, 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 vea en un ambiente donde varias personas con temas diferentes, son atendidos al mismo tiempo.

Estos factores no implican menosprecio, falta de respeto o falta de interés. Es el modo de llevar a cabo los negocios y las negociaciones.

- El objeto social: luego de largas esperas, el proceso de negociación se inicia. Para sorpresa del negociador extranjero, la reunión no se dirige al tema central de discusión, sino que más bien se centra en aspectos sociales dirigidos a conocerse mejor. 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 global de la relación interpersonal y se concentran los esfuerzos en establecer una relación fluida.

La discusión se centra en establecer dos objetivos: un nivel de comprensión y el desarrollo de empatía entre las partes. Para lograr estas metas habrá que elaborar con detalle aspectos que parecen secundarios al negociador americano.

- Paciencia: es notoria la impaciencia del negociador norteamericano frente al ritmo en el que se desarrollan los negocios en América Latina. Cualquier operación internacional toma mucho más tiempo y debe enfrentar una burocracia mucho más lenta y engorrosa. A raíz de esto surge el concepto del "mañana...mañana". El uso de plazos o términos carece de sentido en América Latina.

- Tiempo para conocerse: este rasgo cultural es básico en América Latina. El principio sostiene que uno debe conocer bien a la persona, a fin de estar dispuesto a hacer negocios con ella. Este requerimiento demanda asignar un tiempo amplio para conocer la personalidad de la contraparte, sus antecedentes, valores, su contexto social, familiar y cultural.

En América Central, la costumbre local impide a un vendedor que visite a un cliente y en esta primera visita, se vaya con una orden de compra en la mano, sin importar cuanto necesite el cliente el pedido. Es tradición que el vendedor visite al cliente al menos tres veces antes de conversar de negocios.

Este comportamiento tiene su explicación en la tradición sudamericana, en donde los negocios se efectúan dentro de un círculo de amigos. El sistema legal no ofrece las garantías suficientes para cautelar a las partes contratantes y por ende, es preferible la presión informal ejercida por la amistad y por las personas que presentaron a las partes,

que la del poder judicial. Este hecho también determina que los contratos sean cortos, genéricos y que sólo señalen los principios fundamentales del acuerdo, en vez de largos y detallados instrumentos que señalen con claridad y precisión el tratamiento penal e indemnizatorio del incumplimiento de cualquiera de las partes.

- Cronogramas y fechas límites: dentro de la perspectiva norteamericana, es esencial en cualquier trato comercial el contar con cronogramas, fechas límites, prioridades y tablas de tiempo. Esto es esencial para efectuar el trabajo. Las fechas límites indican la prioridad y las prioridades indican la importancia relativa de la gente y de los procesos que contratan. Esto se ha vuelto parte de la vida cotidiana normal en los Estados Unidos. Ahora bien, es posible imaginar el choque cultural que se produce entre este tipo de perspectiva y la de América Latina, debido a que no existen penalidades severas por no completar el trabajo a tiempo. Es más, el no actuar, no tomar decisiones, tiene menos riesgos en la estructura burocrática latinoamericana que el proceder según lo acordado.

- Un lugar para los negocios: en Latinoamérica no se acostumbra hablar de negocios ni en la Iglesia ni en el hogar. Los negocios tienen su lugar en reuniones sociales de trabajo (cenas o comidas) o en las oficinas. Se considera impropio tratar negocios en el hogar del anfitrión.

- Concepto de espacio: este concepto es distinto entre Latinoamérica y Estados Unidos, debido a la distancia existente entre los negociadores. Se prefiere una distancia que no sobrepase un pie, lo que incomoda a europeos y norteamericanos.

  Un negociador norteamericano que negocia en América Latina tratará de mantener la distancia que le es cómoda a través de objetos, los que le sirven de barrera de protección, tales como, una mesa o un escritorio situado entre las partes.

- Status: en este lugar, se presenta una distinción clara con referencia al status y la distancia entre clases. En Latinoamérica es difícil para la gente expresar sus diferencias cara a cara, y las diferencias de status y autoridad son mucho más marcadas. Por estas razones los trabajadores buscan al gobierno como una tercera parte dispuesta a solucionar sus reclamos y acudirán en forma directa, a veces violenta, para que éste presione a los empleadores a efectuar concesiones.

  El status y la clase social decidirán si el negocio se efectúa a nivel individual o de grupo.

Realice ejercicio Nº 28

3.4.2 Efecto de la Personalidad del Negociador en la Negociación Comercial

Algunas características de la psicología Latinoamericana que afectan la negociación comercial son las siguientes:

- Egocentrismo: en general se preocupan de su familia, sus amigos personales, sus hobbies y deportes. En primer lugar, el latinoamericano se preocupa de sí mismo. Para lograr cierto nivel de empatía, no se debe dejar de mencionar: él, su familia, su pueblo, su país y sobretodo su orgullo personal.

- Machismo: se define así a la actitud de superioridad de los hombres sobre las mujeres. En la actualidad no es muy claro, debido al desarrollo de la educación y el profesionalismo creciente en las clases medias y altas.

  Sin embargo, este concepto implica virilidad, acción, atrevimiento, competitividad y deseo de conquista. Esto se traduce en audacia y coraje en los negocios. El machismo se inicia en la casa desde pequeño. En la realidad, la mujer puede y de hecho domina, la toma de decisiones domésticas.

- Deseo de enriquecimiento rápido: la gran inestabilidad económica, política y social que vive América Latina, determina el deseo de sus habitantes de volverse ricos vía la especulación, más que vía el trabajo duro y constante. Esto conlleva a tomar mayores riesgos y a aceptar negocios "mano a mano", o de corto plazo, en vez de enormes inversiones a plazo largo y que demanden trabajo estable.

- Status social: las personas nacen con determinado status social y la limitada movilidad social no permite que pasen fácilmente de una clase a otra. Aún con dinero, el comerciante exitoso de las zonas periféricas, no podrá nunca ingresar por ejemplo a un club aristocrático, ni casarse con una persona de familia conocida, debido a que se trata de sociedades bastante estratificadas, producto de la tradición española.

  El latinoamericano en sí es cálido, amigable y hospitalario. Es extrovertido y le gusta conocer sobre la familia y los intereses del visitante.

- El concepto de mañana: en América Latina el mañana implica un futuro indefinido, debido a razones, tales como: las personas pueden morir, el cliente puede rescindir del contrato, por enfermedades, quien sabe, incluso, un milagro.

- Autoritarismo: en el lenguaje oral usado en la negociación, es importante el percibir el timbre y los tonos de voz. En estos últimos y en el comportamiento expresado en el lenguaje no verbal se establecen los grados de inferioridad o superioridad en una sociedad jerarquizada. Los pobres son pobres y los ricos son ricos.

En este sentido, el dueño, gerente, etc. es dueño absoluto de la empresa. Tiene el poder y la autoridad de decisión, no existe cuestionamiento, pues el patrón es quien conoce todo y es todo poderoso.

CLASE 10

3.5 El Estilo de Negociación Ruso

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

El pueblo ruso es efusivo y goza del placer de reunirse, en darse diminutivos, en beber y comer, en danzar y en general, en demostrar verdaderas señales de amistad en los círculos íntimos.

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

Esta dicotomía de frialdad en el público y calor humano en privado surge en parte del clima y de la historia soviética. Estos factores determinan que los rusos sean un pueblo, al mismo tiempo, estoico y romántico, mártires y hedonistas, obedientes e indisciplinados, pomposos en público y no pretenciosos privadamente.

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 es. Así, actúan de conformidad con el rol que se espera de ellos. Esto genera comportamientos en dos planos: en uno serán taciturnos, hipócritas, cuidadosos, pasivos. En el otro volubles, honestos, directos, abiertos y apasionados.

Los países de Europa del Este, Rusia incluida, prohíben la exportación de sus monedas, por lo que las operaciones de comercio internacional deberán efectuarse en monedas duras o a través de operaciones de compensación (antiguo trueque)

Es importante tomar en cuenta que las empresas de la Mancomunidad de Estados Independientes (MEI), liderados por Rusia, se hallan especializadas en 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 industrial. 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.

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 el plan donde un negociador occidental puede encontrar si su producto es estratégico y vital para el desarrollo de Rusia, si el producto es necesario o por último, si éste es superfluo.

La ubicación en cada categoría señalará la voluntad de pagar en efectivo, esto es, en moneda sólida; en compensar parte o en exigir compensación total. Es en el plan de importaciones donde se hallarán las listas de prohibiciones y de necesidades. Sin embargo, es claro que estas listas no son de conocimiento general o de fácil acceso. Los soviéticos son conscientes que una divulgación del plan de importación quinquenal otorgaría gran poder de negociación a los negociadores occidentales, razón por la cual tratan de ocultar o distorsionar información esencial.

Realice ejercicio Nº 29

3.5.1 La Negociación Comercial en Rusia

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

El mercado 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. El sistema de control impregna el sistema comercial, lo que determina la burocratización de todo trámite y de todo proceso de negociación.

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.

Al respecto, Kennedy dijo: "Los Ministerios de Industria supervisan el trabajo de los grupos de producción y sus correspondientes proyectos de investigación y desarrollo, y los Comité Estatales coordinan el acoplamiento de los intereses y los adelantos. Para la importación de maquinarias o similares, estas organizaciones han de pasar por el Ministerio de Comercio Exterior, que dirige las organizaciones de Comercio Exterior en paralelo con los Ministerios de Industria y en algunos casos, las principales fábricas industriales. El proceso de negociación entre el proveedor occidental y el usuario final real de sus productos tiene

que pasar por estos numerosos niveles de toma de decisiones y los diversos ramales del sistema burocrático de los Ministerios, Comités Estatales y Organizaciones de Comercio Exterior".

Dentro del marco general descrito, se desenvuelve la negociación comercial en sí. Similar a China, los empresarios no pueden viajar por negocios a Rusia. El proceso comercial tiene canales definidos, sea a través de delegaciones comerciales, ferias, o agentes especializados, pero en todos estos casos se debe utilizar un canal formal que origine el inicio del proceso.

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

La obsesión de los negociadores soviéticos 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 (volúmenes cúbicos, pies, grados de humedad, coeficiente de fusión, kilatage, etc.), para la medición de la calidad.

Los funcionarios rusos se encargan de comprobar la conveniencia, seguridad y calidad de las compras y asumir toda la responsabilidad de sus decisiones. Por ende, son enemigos del riesgo y muy metódicos. Comprueban todo y necesitan pruebas de haberlo hecho, pues hay otros comités que los evalúan.

Las negociaciones comerciales se dividen en dos fases principales, ellas son:

1) Evaluación de la competencia técnica del producto que se va a vender a Rusia, garantías y compromisos.

2) Condiciones en las que se vende el producto.

Los rusos pagan el precio sólo si el proveedor cumple estrictamente las condiciones del contrato. Si en la redacción del contrato se aceptan o toleran vaguedades o indefiniciones, será causa de graves problemas. El negociador occidental lamentará esto, pues es frecuente la interpretación literal del contrato. El funcionario ruso considera que el contrato es un documento sagrado y actuará al pie de la letra si conviene a sus intereses. No actuará acorde al espíritu del contrato ni a lo expuesto en la mesa, sino a lo que el contrato señala literalmente.

Dada la importancia de lo que se expone en el documento es esencial que éste sea preciso. Especifique exactamente lo que el producto puede hacer y no se adquieran compromisos sobre los cuales no esté completamente seguro de cumplir. Bajo ningún concepto se deben dejar al azar "extras". Todo debe ser tratado en detalle. El negociador

debe estar preparado para dar, una y otra vez, repetidas y detalladas explicaciones de los aspectos técnicos de su producto, así como a promocionarlos y negociarlos por meses.

Las cláusulas penales constituyen la garantía básica para el burócrata ruso. En los contratos es frecuente encontrar un conjunto de cláusulas de penalización suficientemente amplias como para abarcar casi todo lo que puede salir mal. De este modo, el negociador soviético se protege de las críticas de terceros y protege su posición dentro del sistema.

Dentro de la negociación de los contratos es de especial mención la variable entrega y si ésta se consigna Ex Fábrica o en algún lugar de Rusia. Asimismo, el elemento inspección toda vez que existe gran recelo por efectuar inspecciones in situ en Rusia. Puede tratar de resolver este impase permitiendo la inspección de los productos por un equipo soviético en su propia fábrica. Es probable que deseen planos de fabricación de piezas y repuestos.

Los rusos desean planos detallados, listas de piezas, procedimientos de ensayo, certificados de materiales utilizados (incluso, análisis químicos), fotografías de la fábrica, especificaciones técnicas de todo, información de las piezas que pudieran desgastarse, certificados de soldadura, etc.

En contraposición a ello, se verá que es difícil conseguir información de la contraparte rusa, sobre el usuario final o de las condiciones de funcionamiento a las que someterán a las máquinas.

Al asumir los compromisos de penalización debe estar seguro en cuanto los niveles de calidad y cantidad ofrecidos. En cuanto a precios, se puede afirmar que los negociadores rusos tienen gran capacidad para imponer condiciones duras.

Los negociadores rusos imponen máxima presión sobre los precios que ofertan los occidentales, sin importar si el beneficio para éstos es mucho o poco. No creerán que los precios están ajustados y son competitivos, sino que pelearán márgenes hasta el final. Ante esto es conveniente presentar precios con un margen mínimo adicional del 15% al 20% para contar con un techo adecuado de negociación.

Es importante explicitar un límite de tiempo para los precios ofertados. Desde que en el sistema ruso no hay libertad de precios no se presenta el fenómeno de la inflación. Esto puede determinar que le obliguen a mantener sus precios fijos a lo largo del tiempo. Para evitar ello, es conveniente determinar que los precios son válidos por 90 ó 120 días.

Se debe esperar, en las negociaciones con la Rusia contratos sumamente detallados, por lo que las negociaciones son generalmente tensas, laboriosas y muy específicas. No hay que olvidar que todo aquello que sea vago o de intenciones genéricas en el contrato, no será respetado por Rusia; solo lo literal y específico es válido para esta parte.

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 los equipos rusos se produce en el hecho que los negociadores tienen gran continuidad en el cargo. Un factor que determina su excelente preparación y memoria.

3.5.2 Tácticas y Estrategias de Negociación Rusas

A continuación, se explicarán tanto las estrategias como las tácticas utilizadas por los rusos en las negociaciones.

- Estrategias

Existen diversas estrategias utilizadas por los rusos para influir y controlar las negociaciones, algunas de ellas son:

a) Promover un rango amplio de intereses: los negociadores rusos han desarrollado metas claras que se hallan coordinadas con objetivos nacionales y políticos. Las negociaciones son una de las herramientas de la nación para lograr estos objetivos.

b) Preparación cuidadosa: las delegaciones se preparan cuidadosamente para la negociación. Los negociadores generalmente tienen instrucciones con objetivos claros. En cualquier proceso, es de esperar que los negociadores rusos tengan un plan que maneja la estructura, posiciones de negociación, estrategia y los posibles requisitos del contrario.

c) Manipular el ambiente: los rusos son muy conscientes del protocolo y son muy sensibles a cualquier cambio en la agenda. Cuando las negociaciones se efectúan en Moscú pueden manipular el ambiente a su favor.

Por Ejemplo

Una de estas tácticas es la de conducir sesiones extensas en lugares y horas convenientes sólo a ellos y que incomodan a la contraparte. Esto es muy corriente en las negociaciones comerciales con contrapartes no oficiales.

- Tácticas

Entre las tácticas utilizadas por los negociadores rusos se encuentran: la autoridad limitada, la frustración y dureza, utilización de posiciones extremas, tablero de concesiones,

el uso de prensa y el control del tiempo. A continuación, se explicarán a grandes rasgos cada una de ellas.

a) Autoridad limitada: los rusos requieren de la aprobación de sus superiores para aceptar o explorar opciones nuevas que surjan en la mesa de discusión. Esto provoca demoras y frustraciones. La autoridad limitada por parte del negociador ruso es común en negociaciones con Rusia.

b) La frustración y dureza: también es una de las tácticas usuales. A los negociadores soviéticos se les ha denominado "bruscos, combativos, competitivos, y contendientes". Jacob Beem, experto negociador americano comenta: "Desde el inicio los rusos antagonizan a uno. Uno es agredido apenas comienzan a negociar; así tratan de colocar a uno a la defensiva".

   Cuando los soviéticos perciben que algo es dañino para sus intereses, responderán con brusquedad y rudeza. Esta rudeza se acompaña con tosquedad, la que se manifiesta de diversas formas. Una es la redundancia. Podrán repetir la misma fraseología durante todo el proceso. Además, se negarán a hacer concesiones.

c) Posiciones extremas: en general, los rusos colocan el peso de lograr un arreglo en la contraparte. Para ello usan las siguientes tácticas: abren el proceso con una posición extrema y se apegan a ella. Al hacer esto persiguen que la otra parte varíe su posición o que la discusión se ancle en los términos que ellos pretenden. Luego de un tiempo, al reducir sus pretensiones, crean la imagen de retirada y compromiso. Poco a poco la delegación soviética obtiene pequeñas concesiones, que al final equivalen a haber obtenido todo el rango de negociación. Se debe tener presente, a fin de contrarrestar esta táctica, que las pequeñas concesiones, que se hacen pedazo por pedazo, deben ser correspondidas por la contraparte. Es fundamental llevar control de lo que se concede y lo que se obtiene a cambio.

d) Tablero de concesiones: otra táctica rusa es la de llevar un tablero de puntos sobre las concesiones. De este modo, el contrario deberá hacer igual número de puntos de concesiones, sin importar la sustancia o contenido.

e) Utilización de prensa: los soviéticos usan la prensa para influir en la negociación. Asimismo, tratan de establecer a su conveniencia relaciones personales con la contraparte.

f) Control del tiempo: los rusos son muy hábiles en el uso de las tácticas que giran en torno al tiempo. Pueden ser muy pacientes en aquellas negociaciones que sirven a sus intereses.

CLASE 11

3.6 El Estilo de Negociación Francés

Francia es considerada el más complejo de los aliados americanos. Durante 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 superioridad dentro del occidente.

El análisis de 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 mutuas concesiones.

El objetivo que tiene este patrón social es preservar la autonomía del individuo, quien valora su independencia y resiste a someterse a compromisos, compromisos que pueden demandar y requerir una constante interacción con otros. Asimismo, esta actitud individualista también libera a los franceses de la necesidad extraña de adoptar el rol de demandante o solicitante. Esto se asocia con la subordinación y la pérdida de independencia tan querida para el individuo.

3.6.1 Rol de la Lógica y de los Principios Abstractos en el Estilo de Negociación Francés

En términos institucionales, el rasgo cultural descrito 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. Así, cada uno de los participantes se haya constreñido por reglas elaboradas, precedentes, reglas de procedimiento legal, inhibiciones auto-impuestas que también inhiben el cambio y la acomodación a nuevos términos. El resultado de esta característica, es que los franceses han desarrollado un excesivo respeto por documentos legales y marcos conceptuales, mientras que su sistema codificado de leyes alienta la falta de flexibilidad a través del énfasis que se da a la santidad de los contratos.

Otro elemento importante para entender el estilo de negociación francés es la devoción que éstos presentan a los principios abstractos. 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.

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

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 proyectos viables. Los franceses son constantemente juzgados por sus contrapartes como tercos y cegados frente a lo que otros ven como una clara realidad. Esto se debe a que los franceses dependen de una lógica formal, que usualmente suprime los componentes de la situación que no encajan en la teoría.

La personalidad francesa sugerida en este retrato es tal, que hace difícil la negociación, el regateo y el compromiso. Hasta fecha reciente, los franceses preferían resolver sus problemas sociales y políticos ignorando éstos y fomentando el que se produzca bloqueos, o aún más, bloqueando las soluciones negociadas, si éstas ponían en peligro el statu quo.

Los franceses consideran la negociación como una necesidad infortunada en el dominio de las relaciones internacionales. Es el símbolo de un cierto estado, generalmente anárquico, donde una sociedad internacional altamente imperfecta debe tomar este tipo de remedio contra el desorden, cuando el autoritarismo o las soluciones impuestas unilateralmente no caminan o no pueden aplicarse. 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.

3.6.2 El Proceso de Negociación Francés

Los franceses entran en negociaciones con bastante escepticismo y reticencia, porque el proceso de negociación valora la virtud del compromiso como uno de los métodos de resolver el conflicto entre las partes. La resistencia psicológica al compromiso se ve reforzada por un cierto sentido de superioridad lógica e intelectual, que puede producir la convicción que el individuo, el grupo o la posición nacional francesa, es real y lógicamente correcta y que el compromiso es de por sí irracional, analizado en base a los principios que impulsan la posición francesa.

En el estilo francés, se pueden encontrar dos grandes corrientes. Una de éstas se halla vinculada a la clase media comercial, de por sí más pluralista y democrática. En ésta se encuentran prácticas de compromiso, conciliación e incluso, el tranquilizar a las partes; mientras que la otra vertiente, se halla más cercana a la tradición de la Europa ancestral, la de los grandes poderes políticos, el prestigio nacional y la preocupación por el status de Francia en el concierto de las naciones.

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 Presidente Charles De Gaulle, quien creía firmemente 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. 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 Unión Económica Europea.

Es política de Francia en todas las negociaciones, sean éstas comerciales o diplomáticas, el actuar del siguiente modo: una vez que las posiciones han sido establecidas y cuando los acuerdos parecen imposibles, Francia procede 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 romper éstas, porque un no acuerdo es preferible a mantener debates interminables que solamente tengan una función cosmética. El Ministro de Relaciones Exteriores, Maurice Jacques Couvède Murville señaló al respecto: "uno no negocia para concluir algo, sino para asegurar el triunfo de los intereses que se le han encargado". Asimismo, André Malraux ha señalado que el rechazo, es un supremo valor.

Los franceses tienen un sentido muy fuerte de su propio status y prestigio, el cual se pone en juego en cada negociación y debe ser protegido, mejor aún rechazando la discusión o la concesión, o tomando la posición de conflicto y manteniéndola en base a principios.

Este tipo de aproximación es una de las razones por la cual Francia tiene reputación de terquedad e inflexibilidad dentro de los Estados Occidentales. Es un elemento cultural, pero parece que los franceses adaptan y manipulan conscientemente su reputación de rigidez, sumada a la sustentación de conceptos abstractos y altamente filosóficos plasmados en su retórica. 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 sustanciales, más que discutir los principios que se implican en cada asunto.

Una de las tácticas usadas 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 al punto de reserva o mínimo; en cambio, los franceses generalmente vienen 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, se debe señalar que existe a 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 o la virtuosidad de la lógica que la preparación sobre el tema concreto.

Por último, no se puede dejar de señalar uno de los elementos interesantes al negociar con Francia y es la insistencia por parte de los negociadores franceses en la utilización del lenguaje francés en todas las negociaciones.

3.7 El Estilo de Negociación Arábigo

Lesliek Healy, quien como ejecutiva de empresas multinacionales vivió numerosos años en Abu Dhabi, capital federal de los Emiratos Árabes Unidos dice que 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 haga negocio en los países arábigos.

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 Oriente. Una vez en la reunión, el hombre de negocios occidental experimentará frecuentes interrupciones en la sesión, en tanto que constantemente llegan visitantes y mensajeros con comunicaciones que son atendidos. Los mensajes entran y salen, creándose un ambiente distinto y probablemente incómodo para el negociador occidental.

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 refrescos como signo de hospitalidad. Esta oferta debe ser siempre aceptada.

Las tarjetas de visita son esenciales y se presentan en el primer día de las reuniones. Este gesto da como resultado un intercambio de tarjetas. Las tarjetas 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 normal que la cita ha concluido y que futuras reuniones deben ser solicitadas. No se utilizan títulos en la península arábiga, salvo para los Ministros, la familia real y oficiales de alto rango. A la conclusión de la primera o segunda visita, el negociador puede ofrecer un pequeño regalo, una novedad o un recuerdo del país de donde proviene.

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 mala educación de parte del visitante insistir sobre el asunto.

La gente de los Emiratos Árabes Unidos es considerada amistosa y cortés. Una palabra es de suma importancia en el mundo árabe y ésta es: *"religión"*. La religión es parte del quehacer diario de los musulmanes. Un visitante que conoce y respeta la religión islámica ganará una recepción favorable en todo lugar. La gente de los Emiratos, así como los árabes en general, dan gran importancia a los modales, generosidad y hospitalidad. El visitante debe aceptar todos los gestos amigables.

Con referencia a la generosidad árabe, un visitante extranjero debe tener cuidado de no halagar o admirar algo en casa de su anfitrión, porque este último se sentirá obligado a dar el objeto a su huésped. Esto es una tradición, por lo tanto, el negociador debe diplomáticamente declinar este gesto. 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 jarrones, esculturas y muebles.

Es importante señalar que el sistema de hospitalidades se basa en el principio de la correspondencia. Una invitación debe ser correspondida con otra, un regalo retornado con otro regalo. Una invitación de un anfitrión árabe a su casa debe ser aceptada. Rechazar este gesto de hospitalidad es una ofensa inolvidable. Así como hoy usted es huésped, mañana le tocará ser anfitrión.

Conocer las costumbres y cortesías es muy importante. Es así como en los Emiratos nunca se debe criticar a alguien públicamente. La crítica hará que la persona pierda imagen y con ello se logrará que los demás lo miren mal. No se deben mostrar signos de condescendencia, sino de mutuo respeto y aprecio. Esto es básico no sólo para los Emiratos, sino para todos los países de la cultura árabe.

Con referencia a las relaciones sociales, es decir, al contacto personal, éste es ritual y privado. Así, cualquier uso del primer nombre o el tutear por nombre de pila debe ser iniciado por el anfitrión árabe. Lo mismo rige para todas las demás relaciones sociales. No se admite el consumo de licor. Se espera que el negociador discuta por pagar la cuenta del restaurante, sin embargo, el anfitrión es quien debe pagarla.

En cuanto a los temas de conversación, es importante seguir el siguiente patrón:

1) Evite tratar asunto de negocios hasta que conozca bien a su anfitrión.
2) Evite cualquier pregunta o comentario sobre la esposa de un hombre o sobre sus hijos, si éstos tienen más de doce años.
3) Evite preguntas de tipo coloquial que puedan ser mal interpretadas por su huésped árabe.
4) Evite juramentos y chistes pícaros.
5) Evite los temas de política, religión o financieros.
6) Evite cualquier discusión sobre Israel.

En el lenguaje no verbal, es interesante observar y conversar animadamente con los árabes, pues éstos dan la imagen que se hallan enfrascados en una discusión acalorada, debido a sus gestos, voces elevadas y expresiones faciales animadas. Sin embargo, es posible que sea sólo una conversación normal y sin trascendencia, pues en el Medio Oriente se da mucho la expresividad.

Al dialogar, los árabes se aproximan más de lo que acostumbran los occidentales. La distancia para conversar, negociar o discutir, es de apenas 25 cm. y para resaltar más su punto de vista a los árabes les gusta tocar, descansar una mano en el hombro, dar palmadas y abrazos. Pese a ello, no se acostumbra el abrazo occidental o dar palmadas en la espalda. Al estrecharse las manos, resultará incómodo al negociador occidental el comprobar que se hace en forma suave y no enérgicamente. El contacto visual 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.

En la cultura árabe se presenta un uso extenso de la comunicación no verbal. Ella 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”. Asimismo, la afirmación se manifiesta con la inclinación de la cabeza.

En cuanto al uso de las manos, debe señalarse que la mano derecha es la mano pública y la izquierda la privada. No debe nunca darse, aceptarse o usarse un objeto con la mano izquierda. No comer con la mano izquierda jamás. El colocar las manos en las caderas

es considerado como desafío en los países árabes, por lo que debe tenerse cuidado con los signos no verbales.

No se deben nunca exponer las suelas de los zapatos, pues esto es un grave insulto y el estornudar o sonarse la nariz, debe hacerse en forma recatada.

3.7.1 El Proceso de Negociación en los Países Arábigos

Los árabes ven los negocios como una forma de placer. No existe el negocio que se concrete en una escala breve de tiempo en los Emiratos Árabes Unidos. Esta falta de resultados rápidos frustra a los hombres de negocios en general y particularmente a los negociadores occidentales. De acuerdo a ello, los negocios requieren meses de tratos para dar frutos.

La aproximación general de la contraparte árabe a todo negocio es que éste no se halla vinculado al tiempo. Los individuos generalmente escuchan “Insh Allah” o "Dios lo quiere", como respuesta a una pregunta. La paciencia es una virtud y el negociador comercial internacional deberá volver una y otra vez antes de alcanzar el éxito que desea.

Para iniciar un negocio comercial internacional en los Emiratos Árabes Unidos se debe encontrar un auspiciador local. Cualquier interés extranjero debe ser necesariamente representado por un agente local.

El hombre de negocios que desea efectuar un trato comercial debe prepararse intensamente antes de visitar los Emiratos Árabes Unidos. Debe efectuar contactos con estos auspiciadores y coordinar la estrategia. Pese a ello, puede encontrar sorpresas en cuanto llegue al país.

La solicitud para obtener una visa comercial requiere de una declaración, identificando el propósito de la visita al país. Es recomendable tener paciencia. El hombre de negocios que desea hacer contactos, puede encontrar que necesita semanas para obtener la cita inicial.

El regateo o negociación distributiva es arte típico del Medio Oriente y el negociador debe estar seguro de encontrar este tipo de estilo en sus tratos. El establecer una relación personal, confianza mutua y respeto son esenciales para una negociación exitosa. No se debe olvidar que el árabe hace siempre negocios con el hombre, no con la compañía que éste representa, ni en virtud al contrato que suscribe.

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. No se debe dar importancia a estas manifestaciones como si éstas tuvieran serias consecuencias para la relación. Tampoco es necesario actuar calmadamente, sin

demostrar las emociones. A los árabes les gusta la expresividad y las personas decididas, y esperan emociones, aún de los extranjeros.

No se debe lanzar un ataque verbal frontal en la mesa contra el negociador árebe oponente, ni demostrar que éste ha fallado o caído en contradicciones, porque ello lo hiere en su dignidad y al actuar así, usted se convertirá en un enemigo permanente. La crítica debe ser hecha con tacto y en todo caso en privado. Tampoco el negociador debe atacar a alguien de su propio equipo en público, esto acarrea vergüenza y pérdida de respeto, debido a su falta de lealtad con el grupo. Por último, no se debe tratar de romper el hielo contando chistes que hagan alusión a esposas e hijas, sean propias o de los anfitriones árabes.

Con referencia a los procesos de comunicación en el mundo árabe, se deberá tener presente lo siguiente:

a) A los árabes les agrada el lenguaje verbal. Pueden divagar y no centrarse en el punto rápidamente. Es falta de tacto el mostrar impaciencia o enojo por esto. Los árabes pueden ofenderse por la falta de admiración ante su elocuencia.

b) Los árabes son maestros en el arte de elogiar y halagar, y aprecian mucho los cumplidos.

c) No acepte un sí o un no como promesa árabe. El significado se rige por lo siguiente:

- Solo si es repetitivo y enfatizado numerosas veces, tiene ese significado.
- Un sí o un no tiene el valor de quizás o aún lo opuesto, por lo que el negociador occidental hará bien en repetir y enfatizar sus respuestas siguiendo la costumbre árabe.
- Los árabes encuentran la rudeza desagradable, por lo que contestarán de modo agradable, sin importar que sea verdad o no.

d) Cualquier esfuerzo que haga un extranjero en hablar árabe será recibido con entusiasmo y creará gran dosis de buena voluntad. Encuentre ocasiones de halagar en árabe mediante expresiones bellas y expresivas.

CLASE 12

3.7.2 Estrategias y Tácticas de Negociación en el Estilo Árabe

Al tratar de evaluar los ingredientes que componen la forma y fondo del estilo árabe de negociación, el negociador occidental debe preguntarse hasta dónde éste se encuentra influido por la personalidad de sus líderes y cuánto de ello proviene del aspecto cultural mismo.

Se pueden presentar dos modelos de negociación. Estos modelos surgen de siglos de tradición y corresponden a dos modelos determinantes. Al primero se le conoce como

modelo del mercado (Suq), caracterizado por la negociación y regateo típico de la plaza; y el segundo es el modelo tribal, que refleja la forma en la que los beduinos históricamente resuelven sus disputas, a través de una serie de posturas, confrontaciones rituales, retórica encendida, mediación y acuerdos que permiten salvar cara y de este modo, salvar el honor.

A continuación, se explicarán con mayor profundidad ambos modelos de negociación.

- Modelo de mercado (Suq): este modelo es familiar a cualquiera que conoce el Medio Oriente. Hasta cierto extremo, constituye un estereotipo, en este caso el estereotipo contiene elementos de verdad. En el mercado, las transacciones son precedidas por rituales elaborados.

  Nadie espera entrar al mercado (Suq) con un precio fijo en mente y hacer una propuesta económica directa en base a una valoración justa o equilibrada. En vez de ello, debe existir un período preliminar en el que se discuten temas que van más allá de la transacción que se contempla. Esto involucra el ritual de establecer una relación personal. Una vez que ésta se ha logrado, convenientemente a través de numerosas tasas de café y té, el proceso de negociación comienza. El vendedor comienza con un precio mucho más alto del que espera obtener y parte del juego es el trabajo que se debe hacer para lograr un compromiso negociado. Las dos partes probablemente conocen de antemano cuanto es aceptable, pero ninguno desea revelar su posición final al inicio, ni antes del regateo. Típicamente, el regateo se desarrollará por algún tiempo. Ambas partes se amenazarán continuamente con romper los tratos y dar por fracasado el proceso. Ambos usarán una serie de maniobras, a fin de descubrir cuál es el precio mínimo de la contraparte. Al final, se produce un acuerdo, el que genera satisfacción a ambos.

  Asimismo, el proceso puede dilatarse indefinidamente, constituyendo esto un signo que el lado egipcio no está listo para llegar a un acuerdo, pero no desea romper el diálogo. Aquellos que se enfrascan en este tipo de negociaciones deben esperar comenzar con posiciones que se hallan muy lejos de aquellas que desean aceptar cuando termine el proceso. Desde que el regateo puede ser poco digno, el líder puede permanecer fuera del proceso directo, es decir, de la mesa de negociaciones. Pero es importante tener presente que el precio inicial pedido, no es el precio final del acuerdo y que se espera que el proceso dure algún tiempo, durante el cual se construya la relación personal. Al final del proceso, las dos partes deben sentirse bien sobre la transacción, por lo que se presume que harán negocios en el futuro. Los movimientos finales hacia el acuerdo probablemente se efectúen al más alto nivel y éstos se realizarán de modo tal que parezcan grandes concesiones. Estas concesiones a su vez, deberán ser recíprocas.

  Los negociadores occidentales se tornan impacientes frente a este modo de negociar. Sienten que se pierde el tiempo con los preliminares y no aprecian el fino arte del regateo. También perciben como falta de sinceridad el iniciar el proceso solicitando algo totalmente irreal.

Los americanos prefieren mayor legalismo y negociar en función de documentos escritos. Los negociadores árabes se sienten frustrados por la falta de participación de los negociadores occidentales en este modelo de negociación.

- Modelo tribal: un segundo modelo, que algunas veces caracteriza a la negociación árabe, puede ser descrita como el modelo tribal o beduino.

  Cuando las tribus pelean y se ha derramado sangre es inapropiado juntar a las partes en forma directa para lograr una reconciliación.

  De acuerdo con este modelo, se requiere de un intermediario que tenga la confianza de ambas partes y que puede ayudar a alcanzar alguna forma de conciliación. El honor de ambas partes debe ser cuidado con mucho celo por el mediador. El salvar cara es el elemento más importante en la conciliación.

  El regateo, según el modelo tribal, es totalmente inapropiado. En vez de ello, se dan gestos de generosidad y mediante estos gestos se va transformando el ambiente y atmósfera de la negociación. Es labor y función del mediador que cada uno de los gestos de generosidad de una parte sea correspondido por la otra. El elemento central en este estilo de negociación, es dejar que el intermediario explore las posiciones en conflicto en detalle, antes que cualquiera de las partes efectúe algún compromiso.

  Una vez que el intermediario ha hecho su trabajo, se espera que las partes en conflicto se acerquen y efectúen los movimientos previamente acordados, quizás acompañados de un lenguaje florido y ofertas generosas, y con ello declarar que el conflicto se resolverá. En estos casos, el intermediario debe ser muy bien compensado.

3.8 El Estilo de Negociación Chino

Todo proceso de negociación en China debe iniciarse indagando sobre las directivas políticas y comerciales del Estado sobre este tema. Si por ejemplo, se desea efectuar una inversión conjunta, se debe en primer lugar averiguar si esta inversión se desea o no en China.

No existe la menor posibilidad de vender algo que el Estado no tenga interés, por más habilidad que se ponga en ello. En la actualidad existen dos principios básicos:

1) Importación de tecnología avanzada.

2) Creación de empresas conjuntas (joint ventures) dedicadas a la exportación, o bien, para cubrir el mercado doméstico, si existe carencia de producción similar.

Se requiere de la aprobación del Gobierno para cualquier nueva inversión. Es meta esencial del Gobierno el mejorar sus propios productos.

Así pues, no tiene objeto ir a China si uno no acata estas directivas políticas. Constituye la primera tarea del equipo negociador, averiguar cuáles son los principios o normas directrices sentados por el Partido dirigente. Aún si compañías o personas proponen buenos negocios o inversiones conjuntas interesantes para ambos, éstas no tendrán éxito si no se encuadran en los lineamientos señalados.

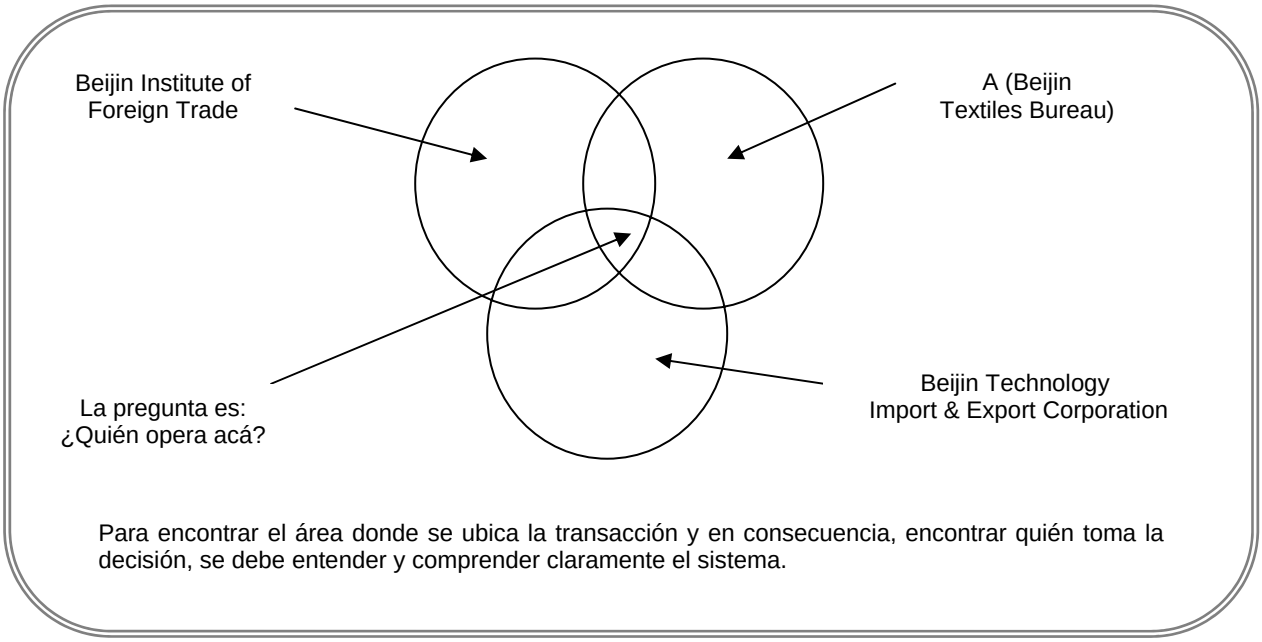
El proceso de decisión es lento. Constituye un signo de éxito para el gerente de una empresa china, el poder mostrar un contrato o arreglo comercial con una empresa de un país europeo. Sin embargo, no hay que olvidar que este gerente trabaja con dinero del gobierno.

Ahora bien, la burocracia china consiste en varias docenas de corporaciones, las que muchas veces se entrecruzan y sobreponen. Las corporaciones se presentan tanto por industria como por regiones.

A fin de determinar quien toma la decisión final, el equipo negociador inversionista debe encontrar en qué lugar se ubica su transacción dentro del aparato burocrático, es decir, dónde cae la transacción en esta compleja estructura de corporaciones, ministerios y agencias del gobierno.

Como ejemplo, en la siguiente figura se analiza el caso de una inversión en el rubro textil en la ciudad de Pekín (Beijin).

Figura Nº 9: Inversión Textil en el Distrito de Beijin



La mayoría de las empresas que desean negociar e invertir en China van a Hong Kong para hallar la respuesta, pues en este lugar es más probable encontrar bancos, agregados comerciales y Trading Companies, que pueden dar una respuesta a esta inquietud.

El próximo paso, parte del principio que no existe posibilidad de vender en China algo que éstos no deseen. No se les puede convencer ni con buenos argumentos. Más aún, no se puede ir a China a vender, proponer un negocio o invertir, sino se es expresamente invitado. Uno tiene que ser invitado. Para esto existen varias formas.

La primera es la de concurrir a la Embajada de China en su país y explicar el proyecto. Si la presión es suficiente, el embajador chino organizará una invitación y más aún, le dirá quién tomará la decisión. Para estos efectos es necesario efectuar una demostración técnica importante que muestre, más allá de toda duda, la utilidad técnica con la que se beneficiará China, además de cultivar la amistad del funcionario respectivo. Es importante este paso tanto como el evaluar el rol que cumplen los agregados comerciales de la representación diplomática China.

Una segunda vía es la de contactar a las delegaciones chinas que en forma numerosa recorren el mundo. Delegaciones que provienen de las regiones industriales y del gobierno central.

Otra forma de obtener una invitación es la de integrar una delegación oficial a China, una de las muchas que parte de Inglaterra y otros países desarrollados.

Por último, se encuentra la invitación oficial que puede recibir el negociador para visitar China. Aún en los casos de invitación con fines comerciales hay que obtener visa, la que debe ser pagada por dicho negociador.

Una vez conseguido el contacto comercial, el próximo paso de fundamental relevancia es escoger el intérprete. Si el negociador no está seguro de contar con un buen intérprete, es mejor no ir. El intérprete es proporcionado por China. Dada la enorme importancia de éste se debe exigir uno bueno. El intérprete debe ser evaluado en los primeros días. Si el empresario no está satisfecho debe pedir cambio del intérprete en este plazo, cambio que debe solicitarse en forma muy diplomática.

Por Ejemplo

Afirmar que el grado técnico de los términos no es claramente entendido, pese a que el inglés del intérprete es muy bueno.

El intérprete proviene de alguna agencia oficial o ministerio, por ello es importante que esa entidad o ministerio esté a favor del negocio que se propone, pues de este modo se

podrá contar con alguien que fuera de traducir, asesora y orienta sobre los diversos aspectos culturales de la negociación.

Cuando se viaja a China, se deben llevar pequeños obsequios de bajo valor para que éstos sean aceptados como cortesía. Tienen que ser pequeños, pero apropiados; por ejemplo, un lapicero, calculadoras con el logotipo de la empresa, cuidando que no se les interprete como soborno, sino como gentileza o delicadeza.

No se conoce dónde va a residir hasta que llega a China. Al negociador o inversionista se le recepciona en el aeropuerto y se le pregunta cuánto tiempo va a permanecer en China. Ellos pueden decidir la ubicación y lugar de estadía, así como el tiempo de permanencia en el país.

3.8.1 El Proceso de Negociación en Chino

Las personas son amables y hospitalarias. Los hoteles son reservados con debida anticipación. Una vez en el hotel, se debe esperar una invitación. Esta invitación debe llevar al negociador cerca de quien debe tomar la decisión. La persona que lo atenderá es una de las 3 ó 4 personas que está alrededor de aquel que toma la decisión final.

Las oficinas de los funcionarios chinos son pequeñas y pobres, razón por la que es poco frecuente recibir invitaciones a sus oficinas.

En la oficina del ministerio se inician las conversaciones con una bienvenida y sirviendo té a los presentes. Generalmente, son de 2 a 3 extranjeros y de 7 a 10 chinos.

La parte china iniciará el diálogo con algunas generalidades como, ¿qué tal su viaje?, ¿qué tal el tiempo? Una vez terminada esta aproximación de cortesía, le solicitarán al negociador que exponga su plan en los siguientes términos: “por favor, presente usted un resumen y estructura de su propuesta comercial”. Conforme se efectúa la presentación, se encontrará que todos los presentes escriben minuciosamente todo lo que se dice.

Hay que ser consciente que tanto sus ubicaciones, como actitudes y puntos de vista, denotan los rangos de antigüedad y jerarquía, debiendo el negociador necesariamente solicitar al intérprete, consejo e información sobre el orden de jerarquía del equipo chino, aún para efectuar los saludos con un apretón de manos.

Termina la primera sesión al finiquitar la exposición. Así, sin obtener ninguna respuesta se da por finalizado el día.

Al día siguiente, el negociador tendrá una nueva reunión, saboreará el té y deberá repetir exactamente la misma propuesta comercial, en tanto que todos los funcionarios

chinos nuevamente copiarán textualmente la exposición. El mismo grupo de gente copiará la propuesta. Estas reuniones pueden repetirse hasta cuatro veces.

El objetivo de este proceso es tratar de descubrir y verificar si se sostiene la misma versión todo el tiempo. No deja de sorprender esta técnica. Sin embargo, es la misma que utiliza la policía alrededor del mundo para verificar coartadas y extraer confesiones.

Durante este tiempo, los funcionarios chinos lo invitarán a una cena cuya techa es fijada por el negociador. El intérprete es de suma ayuda para este evento. La cena es muy importante, pues es allí donde será informado de la decisión final.

Como se ha señalado, alrededor de las paredes existen sillas donde se sirve el té y se conversa sobre el clima, viajes, lugares y personas conocidas, hoteles, etc. Cuando todos llegan, se pasa a la mesa donde todos toman y comen.

Los brindis son variados y tienen enorme importancia, pues el significado que se les otorga es que ellos comunican a la contraparte extranjera si va a existir negocio o no. Si el brindis se da en términos generales, se puede afirmar que no habrá negocio por lo pronto. Sin embargo, si el brindis es por la amistad y futura cooperación o por la exitosa cooperación, entonces se puede afirmar que las gestiones han tenido éxito. Varios de los presentes solicitan en forma sucesiva un brindis, el que debe tomarse bajo la expresión Mau Tay.

En cuanto llegan los platos se habla del negocio. El negociador debe asumir que la gente clave se encuentra presente en la cena, razón por la cual la cena es fundamental, ya que es la vía para comunicar la decisión comercial. Si los negociadores chinos afirman que el negocio se concretará, entonces existe el contrato. La afirmación verbal es fundamental y terminante.

Sobre la etapa de post negociación, cabe señalar que luego de la cena formal ya aludida, se proporciona un contrato escrito en chino e inglés, el cual ha sido redactado por los chinos.

Es poco usual obtener un no como respuesta. Esto sólo sucederá si se pide un imposible. En vez de ello, la contraparte china elaborará un proceso de negociación sin fin. Ante esta situación lo mejor es empacar y volver a casa, o bien, dirigirse a otra región de China. Dada la autonomía regional, es posible reiniciar e intentar el éxito en otra región.

Habiendo tratado los aspectos principales del proceso de negociación en China, se debe hacer referencia a un personaje, que si bien no figura en los equipos de negociación, tiene una enorme influencia informal, éste es el secretario político. En cada organización existe un secretario político, encargado de representar al Partido Comunista. Estos secretarios se presentan en todo nivel. Su importancia radica en el hecho que dentro de cada organización es éste el encargado de asignar la vivienda de los trabajadores, es decir, los

apartamentos (lugar y tamaño), designar hospitales y es él quien autoriza los viajes al extranjero, así como los colegios para los hijos de los trabajadores y ejecutivos.

Es él quien puede decir: "tú puedes ir a Inglaterra, pero tú no", aún si este segundo es el más capacitado técnicamente de todo el grupo. De este modo, es imposible ignorar su poder en cualquier trato que se efectúa en China.

Dada la importancia del status en China, es esencial llevar tarjetas de presentación en gran número.

Los contratos son redactados en forma estándar. Si bien las partes pueden modificar algo, en algunas cláusulas estándar, no pueden hacer muchos cambios. Los contratos pueden incluir cláusulas de comercio compensado, tal como el pago con productos y el buy back (convenio de recompra).

3.8.2 Comentarios Adicionales sobre la Negociación Comercial China

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

Entre los diferentes inversionistas, los británicos son los más familiarizados con China desde que viene comerciando con ésta desde mediados de 1950. Por eso se recomienda seguir de cerca sus experiencias. A los negociadores ingleses se les aconseja la debida preparación antes del viaje a China. Es un aspecto clave del aspecto administrativo del proceso el seleccionar la correcta representación del equipo negociador de la empresa.

Una invitación típica a China tiene el siguiente formato: "Nos complace informales que su propuesta ha sido aceptada. Por favor remitan inmediatamente los nombres de los representantes de su compañía, sus biografías, sus nacionalidades y sus números de pasaporte. Por favor remitan 25 copias de sus documentos un mes antes de su arribo".

La competencia o conocimiento técnico es un criterio al escoger los representantes del equipo. El número de personas que es aceptado por China para conformar un equipo de negociación es generalmente de 3 a 7, siendo el número ideal 3 a 5 personas. Una debe se designada como líder y hablar por el equipo durante todo el tiempo. Los chinos prefieren tratar con gente de cierta edad, las que deben tener suficiente autoridad para tomar decisiones relevantes en el viaje.

Además de competencia técnica y conocimientos generales se requiere paciencia. Las negociaciones generalmente duran 10 días continuos y pueden ser cansadoras y tediosas. A modo de ejemplo, se señala que el jefe negociador de la Corporación Boing, que en 1972 vendió 125 millones de dólares en aviones 707 a China, permaneció 100 días en Beijin (en

ese entonces Pekin) los chinos generalmente hacen preguntas detalladas, muchas de las cuales parecen irrelevantes a los americanos. Al presentar una disertación, el negociador occidental debe estar bien preparado en cuanto a los aspectos técnicos de sus productos o servicios.

Los negociadores chinos están siempre bien preparados, las negociaciones comerciales generalmente comienzan en forma lenta y formal. Conforme ambos lados se relajan, las negociaciones devienen más informales. El vestido es más informal que en occidente. El equipo negociador chino generalmente consistirá en miembros de la Corporación de Comercio Exterior, científicos e industrias involucradas. Generalmente, no hay abogados.

Realice ejercicio Nº 30