

ESTILO DE NEGOCIACIÓN ESTADOUNIDENSE

UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN DEL URUGUAY
CENTRO REGIONAL GUALEGUAYCHÚ.
Licenciatura en Comercio Internacional.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

TÍTULO: "Estilo de Negociación Estadounidense"

CÁTEDRA: Técnicas de Negociación

PROFESOR: Rubén Daniel Avaro

REALIZADO POR:

-FISCHBACH, Luciana Águeda.

-GIRARD, Gaspar Alejandro.

-WELSCHEN, Pablo Martín.

Gualeguaychú (ER), Mayo de 2001 ©

INDICE

INTRODUCCIÓN	8
PARTE 1 INFORMACIÓN GENERAL	
GEOGRAFÍA	
Nombre Oficial	10
Capital	10
Límites geográficos	10
Superficie	11
Clima	11
Suelo	11
Recursos Naturales	12
Flora y Fauna.....	12
POBLACIÓN	12
Composición étnica	13
Densidad de población	13
Población activa por sectores	13
Religión	14
Lengua	14
Los extranjeros y el sistema de visa	14
El estilo de vida americano	15
Valores de la sociedad americana	16
EDUCACIÓN Y CULTURA	
Educación	17
Símbolos patrios.....	18
Ferriados nacionales.....	18
Acontecimientos históricos.....	19-22
Cine	22
Arquitectura	22

Bibliotecas.....	22
Salud y bienestar social.....	22
GOBIERNO	
Forma de gobierno.....	23
Relaciones Nacionales	23
Poder Ejecutivo	23
Poder Legislativo	24
El Sistema Electoral	24
Poder Judicial	25
Fuerzas armadas.....	25
Estructura Jurídica	
La Constitución.....	25
Tratados Internacionales.....	25
Leyes Federales	25
Reglamentos de las Agencias Gubernamentales.....	25
Opiniones Judiciales	26
Las constituciones y leyes estatales	26
Partidos políticos	26
Organizaciones Internacionales	26
Relaciones Nacionales	27
ECONOMÍA	
Características Generales	28
Agricultura y Ganadería.....	30
Silvicultura	31
Pesca	31
Minería	32
Industria.....	32
Regiones industriales	33
Principales productos	33
Energía	34

Turismo	34
Transporte	
Carreteras y ferrocarriles.....	35
Principales puertos y líneas marítimas	35
Principales aeropuertos y líneas aéreas.....	36
Telecomunicaciones	37
Moneda y Banca.....	38
Comercio Exterior	
Principales exportaciones.....	39
Principales importaciones	40
Política Exterior de los Estados Unidos	40
Corte de Comercio Internacional	40
Mecanismos de Resolución de Controversias	41
Arbitraje.....	42
Mediación	45
Resolución de Conflictos: El Rol de los Estados Unidos.....	49
Acuerdos Internacionales	
NAFTA	52
ALCA.....	55
OMC.....	63
Otros Acuerdos.....	64
PARTE 2 MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO DE LA NEGOCIACIÓN	
Definición de negociación.....	66
Características esenciales.....	67
Objetivos de la negociación	67
Definición de negociador	67
Habilidad negociadora	67
Planificación de la negociación	68
Etapas de la Planificación	69
Etapas Previa.....	69

La Apertura	76
Desarrollo	77
Culminación	78
La comunicación y los aspectos culturales de la negociación	
El lenguaje verbal.....	79
El lenguaje no verbal.....	81
Aspectos culturales	91
Definición de cultura	92
Dimensiones culturales	92
Variables para analizar culturas	95
PARTE 3 ESTILO DE NEGOCIACIÓN ESTADOUNIDENSE	
Aspectos culturales y su impacto en los negocios.....	101
Etapa Previa de la Negociación.....	102
Características del equipo negociador	102
Soporte especializado requerido.....	102
Aspectos de la agenda	103
Apertura de la Negociación.....	105
Desarrollo de la Negociación	105
Etapa de Cierre de la Negociación.....	106
La importancia del Contrato	106
Compromisos internacionales.....	106
Variables para analizar y tener en cuenta en una negociación.....	107
Estilo Básico	107
Etnocentrismo	108
Status.....	108
Planificación de la negociación	109
Autoridad.....	109
Patrones de comunicación.....	110
Cronémica	112
Concepción de la negociación	112
Características del equipo negociador	114

Comportamiento durante la negociación – Tácticas	114
Aspectos del Lenguaje no verbal	116
Protocolo	116
Toma de riesgos	118
Otros Aspectos del Protocolo.....	118
CONCLUSIÓN.....	122
APÉNDICE.....	124
BIBLIOGRAFÍA	128

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Las relaciones internacionales constituyen un gran ámbito en el cual se fomentan encuentros con el objeto de estrechar vínculos que favorezcan el intercambio comercial.

Hoy vivimos en un mundo con una cultura cada vez mas globalizada y asistimos a cambios profundos en la forma de tratos y vínculos sociales. Nos diferencia de otras épocas quizás solo la velocidad de estos cambios.

Es por eso que este trabajo apunta a mostrar una cultura que ha sabido superarse, y que con el paso aprovechó las oportunidades que se les presentaron, formando hoy en día una de los países más desarrollados y poderosos.

En este trabajo de investigación “comprenderemos” a través de las implicancias culturales y modelos clásicos de la negociación internacional, haciendo un análisis detallado de los distintos aspectos y conductas del negociador norteamericano.

En la primera parte se tratarán aspectos generales en cuanto a la geografía, historia, sociedad, economía y política de los Estados Unidos, entre otros.

En la Segunda Parte se abordara el concepto de cultura, sus dimensiones, el impacto de ésta en las negociaciones internacionales, los factores que afectan las negociaciones y la incidencia de la cultura en cada uno de ellos.

En la Tercera Parte se desarrollará el Estilo de Negociación Estadounidense, que pretende ser una guía de consulta para quienes tienen o tendrán vínculos comerciales con este país.

PARTE 1 INFORMACIÓN GENERAL

Estados Unidos de América

Nombre oficial: *United States of América*, Estados Unidos de América. República federal situada en Norteamérica y constituida por 48 estados contiguos más Alaska y Hawaii.

De Estados Unidos dependen, bajo formas variadas, el estado asociado de Puerto Rico, la dependencia de las islas Vírgenes y la bahía de Guantánamo en la isla de Cuba; en el océano Pacífico, las islas de Samoa Oriental, las Marianas, el archipiélago Midway, los Estados Federados de Micronesia, las islas Palau, el archipiélago de las islas Marshall y otras pequeñas islas e islotes que tienen importancia militar.

Forma de Gobierno: República Federal Presidencialista

Capital: Washington, DC (Distrito de Columbia)



Superficie: 9.629.091 km² (incluyendo el distrito federal de Columbia). Es el cuarto país más grande del mundo.

Punto más alto de América del Norte: El monte McKinley o Denali (6.194 m sobre el nivel del mar), en Alaska.

Punto más bajo: Valle de la Muerte (86m bajo el nivel del mar), en California.

Clima

Por lo general, las temperaturas disminuyen desde el sur hasta el norte.

Este: estados húmedos que presentan una cobertura vegetal y no son tan cálidos.

Durante el invierno se producen nevadas.

Oeste: secos desiertos desprovistos de vegetación.

Las lluvias torrenciales son más comunes cerca del golfo de México; los tornados suceden en el centro de Estados Unidos.

Los huracanes se forman a finales del verano en las zonas cálidas del océano Atlántico y se desplazan hacia los estados del sudeste en otoño.

En enero, se da un tiempo de intenso frío y escasa caída de nieve, al norte.

Suelo

El 38% del territorio estadounidense es apto para pasturas; el 28% es tierra arable; el 26% son bosques y el 8% no tiene ningún uso económico.

Se puede dividir Estados Unidos en cinco grandes regiones edáficas, formadas como resultado de la acción del clima y de los procesos de erosión, sedimentación y acarreo glacial:

-Centro del continente (el territorio más fértil del país), área que se extiende desde el oeste de Illinois hasta Nebraska y ambas Dakotas;

-Los suelos rojos del sudeste y las montañas de la costa oeste;

-El nordeste de Estados Unidos y las partes altas de las montañas occidentales;

-Los suelos grises o marrones moderadamente fértiles que se encuentran alrededor de los Grandes Lagos, al sur de las Grandes Llanuras y en el valle central de California;

Recursos naturales.

El clima de Estados Unidos es favorable a diversos cultivos y productos forestales.

El Corn Belt, región que se extiende desde el oeste de Ohio hasta el centro de Nebraska, es la extensión más grande de terreno cultivable en el mundo. También cuenta con yacimientos de minerales importantes, entre los que se incluye más de un quinto del carbón mundial. A pesar de esta riqueza, no puede producir todos los recursos necesarios para su gran economía industrial; el país importa el 80% de aluminio, cromo, cobalto, magnesio, platino, asbesto, estaño y tungsteno. Estados Unidos ahora produce el 65% de su consumo de petróleo, pero los nuevos descubrimientos del interior tienden a ser pequeños y costosos de explotar.

Los ríos del este de Estados Unidos, como Hudson, Delaware, Susquehanna, Potomac y Savannah son cursos fluviales caudalosos que permiten la navegación y constituyen importantes vías comerciales. Los cinco Grandes Lagos —Ontario, Erie, Hurón, Michigan y Superior—originados por agua de deshielo, forman una gran arteria de transporte.

POBLACIÓN

En 1998, la población estimada de Estados Unidos era de 270.311.758 habitantes.

Los principales centros poblacionales son Chicago, Boston, Houston, Los Ángeles, Miami, New York y Seattle. New York está considerada una megalópolis con casi 20 millones de habitantes.



Composición étnica

-58 millones de estadounidenses es en parte o únicamente de ascendencia inglesa.

-38,7 millones: descendientes de irlandeses.

-32,7 millones: alemanes.

-31,8 millones de estadounidenses de 5 o más años crecen en familias en las que se habla otra lengua distinta del inglés.

Los blancos: 80,3% de la población; Negros: 12,1%; Descendientes de indios americanos: 0,8%; Asiáticos e insulares del Pacífico el 2,9%; El 3,9% restante se contabiliza como "otras razas".

Los hispanos, que pueden pertenecer a cualquier raza, están contados en las categorías anteriores y representan el 9% de la población.

Densidad de Población.

En 1999, la población se distribuía de la siguiente forma:

50,8 millones de personas en el nordeste.

59,7 millones en los estados centrales del norte.

85,4 millones en el sur.

52,8 millones en el oeste.

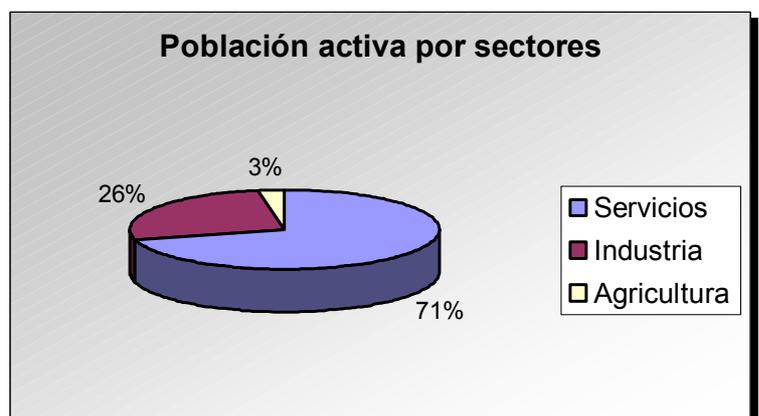
La densidad media de población en Estados Unidos era de 30 habitantes por kilómetro cuadrado en 1999.

Población activa por sectores.

70,9% Servicios

26,2% Industria

2,9% Agricultura



Religión.

56% Protestantes(baptistas 19,4%, metodistas 8%, presbiterianos 2,8%, pentecostales 1,8% y episcopalianos 1,7%).

25% Católicos.

11% Sin adscripción religiosa.

2% Judíos.

6% Otros (seguidores del Islam, Budismo, Hinduismo).

Lengua

Lengua Oficial: Ninguna, aunque el Inglés es la predominante.

Cerca de 32 millones hablan en sus hogares una lengua distinta al inglés. De estos, aproximadamente el 54% habla español, y el resto otras lenguas (chino, japonés, coreano, vietnamita, árabe, italiano, francés, alemán, polaco, griego, portugués y lenguas americanas autóctonas).

Los extranjeros y el sistema de visas.

Las leyes migratorias de los Estados Unidos clasifican a todos los extranjeros que desean ingresar a los Estados Unidos en dos categorías: inmigrantes y no-inmigrantes. La diferenciación se hace en base a la duración de la estadía, el motivo de la visita y la intención de abandonar los Estados Unidos, una vez transcurrido el tiempo o culminado el motivo de su visita.

A modo de ejemplo, los ciudadanos argentinos que desean ingresar a los Estados Unidos por motivos de negocios o trabajo cuentan con las siguientes alternativas: visa B-1, para personas de negocios; visas E, para comerciantes e inversionistas; visas L-1, para empleados de compañías extranjeras transferidos interinamente; visas H para trabajadores temporales; y visas O y J-1 para visitantes de intercambio científico o cultural.

Estilo de vida americano

Una generalización frecuentemente hecha de los americanos es que su individualismo es demasiado alto. Ponen mucho énfasis en las diferencias individuales, teniendo muchas opciones y haciendo las cosas cada uno a su manera.

Los Estados Unidos no es una sociedad homogénea, basta con ver la considerable variación en el clima y en los paisajes. Esa diferencia se acentúa mas si analizamos los diferentes grupos étnicos y culturales, que hacen del país una NACIÓN DE INMIGRANTES.

Hay 2 generalizaciones que pueden ser hechas:

1. Los americanos tienden a ser muy innovadores e iniciadores de modas en sus estilos de vida.
2. Lo que hoy pensamos que es típicamente americano probablemente no será por mucho tiempo.

El hábito de la informalidad, la facilidad con la que los americanos hablan con gente que casualmente conocen sorprende a muchos extranjeros.

La mayoría de los americanos de la misma edad o estatus social utilizan el primer nombre para comunicarse.

Las vidas de la mayoría de los americanos transcurre alrededor de sus hogares. El porcentaje de ciudadanos dueños de sus casas es uno de los mas altos del mundo. Las casas mas características tienen jardín en el frente y patio trasero.

Muchos americanos pasan su tiempo libre realizando tareas del hogar, como arreglar el jardín o la cerca. Es lógico que tengan amor por los jardines, animales y el aire libre, dado que esta fue en una "nación de granjeros", ahora viviendo en las ciudades y suburbios.

Las compras de alimentos y demás la realizan una vez por semana, en el supermercado local, pagando generalmente con cheques.

La comida en común con la familia es a la noche, que es el único momento del día donde están todos en sus casas.

En promedio trabajan 8 horas por día, 5 días a la semana. El 30% de los trabajadores trabajan como mínimo 40 hs. semanales. El 40% de las empresas ofrecen "tiempo flexible", es decir diferentes horarios y trabajo compartido.

La vida social es muy agitada en los Estados Unidos. Las familias realizan diferentes tipos de actividades, desde los padres que pueden realizar cursos en colegios nocturnos, jugar al bowling o participar en organizaciones, clubes, templos, etc., hasta los chicos que practican deportes, música o aquello que sus padres consideren bueno para ellos.

Muchos adolescentes y adultos están involucrados en trabajos solidarios, participando como voluntarios. Hay cerca de 40 millones de personas que trabajan en organizaciones tales como el Rotary o el Club de Leones.

Valores de la sociedad americana.

El valor más fundamental de la sociedad es la **LIBERTAD**.

Otro valor clave es el Individualismo y su expresión política, la democracia. Los norteamericanos se conciben a sí mismos primero como individuos y sólo en segundo lugar como miembros de grupos tales como un grupo étnico, una clase social, una comunidad local o una familia.

Estrechamente ligada al individualismo, por lo tanto, existe el sistema de libre empresa. Se sale adelante compitiendo con bien que cooperando con ellos.

El mejor sistema económico, cree la mayoría de los norteamericanos, es la economía de libre empresa, en la cual compañías e individuos compiten libremente entre sí sin interferencia gubernamental.

La convicción de que uno controla su propia vida es un valor importante. Una de las figuras más admiradas en la vida norteamericana de hoy es el empresario, el hombre que trabaja por sí mismo y para sí mismo. Se admira especialmente al empresario exitoso, de quien siempre se cree que es, según una expresión elocuente, alguien que se ha hecho a sí mismo.



Son personas muy orgullosas, con mucho ego, que valoran mucho la reputación y la credibilidad.

EDUCACIÓN Y CULTURA.

El analfabetismo ha sido casi eliminado. En 1998, entre los estadounidenses mayores de 25 años, el 83% había finalizado la *high school* (enseñanza secundaria).

La educación básica y secundaria supone 12 años de formación.

Los tres niveles del gobierno —local, estatal y federal— proporcionan el aporte financiero a la educación pública elemental y secundaria. Uno de los problemas que surge a causa de la fuerte dependencia de la financiación local es la disparidad en la calidad de la educación que reciben los estudiantes: son favorecidos los que pertenecen a comunidades más ricas.

El sistema más amplio de educación privada es el formado por la Iglesia católica.

Entre mediados del siglo XVII y mediados del siglo XVIII se establecieron las primeras instituciones de educación superior en Estados Unidos:

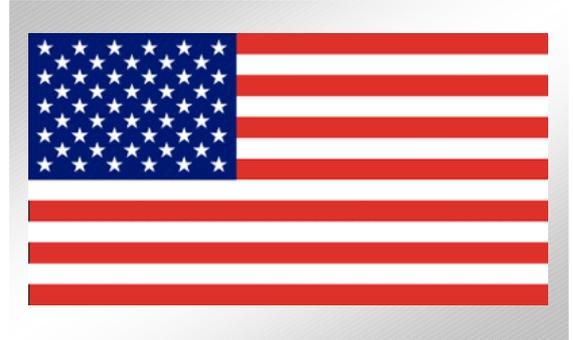
Instituto Tecnológico de Massachussets en *Cambridge*, Universidad de Stanford en *Stanford*, Universidad de Harvard en *Cambridge*, Universidad del Noroeste en *Evanston*, Universidad de Princeton en *Princeton*, Universidad de Yale en *New Haven*, la Universidad de Columbia, etc.

En Estados Unidos, la educación ha estado segregada racialmente.

Antes de 1954 la mayoría de los negros tenían el acceso a la educación superior sólo en escuelas y centros universitarios exclusivos, casi todos ellos localizados en los estados del Sur. Con la disolución gradual de las barreras raciales cada vez más negros están inscriptos en instituciones donde los blancos forman la mayoría de los estudiantes.

Símbolos Patrios:

Bandera: La bandera estadounidense data de junio de 1777. Tenía 13 barras alternas rojas y blancas y 13 estrellas blancas sobre fondo azul que representaban a los 13 estados fundadores de la Unión. El Congreso Continental asignó un significado simbólico a los colores: "El blanco significa pureza e inocencia; el rojo, resistencia y valor; y el azul, vigilancia, perseverancia y justicia."



De 1795 a 1818 barras y estrellas adicionales fueron añadidas a la bandera para representar a los estados de Vermont y Kentucky. En 1818 el Congreso redujo el número de barras a 13 y estableció la política de añadir una estrella por cada nuevo estado. El diseño no fue normalizado hasta 1912, y se efectuaron algunas variaciones durante el siglo XIX. La actual bandera data de 1960, cuando la estrella número 50 fue añadida en representación de Hawaii, el último estado en incorporarse a la Unión.

Himno: "The Star-Spangled Banner" ('La Bandera Estrellada')

Lista oficial de feriados estadounidenses distribuido por el Departamento de Estado:

ENERO

- 1, New year's day (Año Nuevo)
- 20, Presidential inauguration y Martin Luther King, Jr.'s birthday (Natalicio de Martin Luther King)

FEBRERO

- 17, President's birthday (Día de los presidentes)

MAYO

- 26, Memorial day (Día de los caídos en las guerras)

JULIO

- 4, Independence day (Día de la independencia)

SEPTIEMBRE

- 1, Labor day (Día del trabajo)

OCTUBRE

- 13, Columbus day (Día de Colón; para Arg. Día de la raza)

NOVIEMBRE

- 11, Veterans day (Día de los veteranos)
- 27, Thanksgiving day (Día de acción de gracias)

DICIEMBRE

- 25, Christmas day (Navidad)

Acontecimientos históricos.

1565 Fundación española de San Agustín (Florida), primer establecimiento europeo en lo que actualmente es EEUU. Desde hacía más de 20.000 años, estas zonas estaban ya ocupadas por habitantes autóctonos.

1607 Primer asentamiento británico permanente que se estableció fue el de Jamestown en Virginia.

1763 Gran Bretaña obtuvo el control definitivo de la costa este norteamericana al finalizar la guerra de los Siete años, cuya fase americana se conoció como Guerra Francesa e India.

1770 Boston comenzó a convertirse en el principal foco de descontento norteamericano contra el poder británico que llevaría a la lucha por la Independencia.

1776 El Congreso Continental formado en 1774 promulgó la Declaración de la Independencia el 2 de Julio en Filadelfia.

1781 Las fuerzas independentistas lograron la decisiva victoria contra los británicos en el sitio de Yorktown. Dos años más tarde Gran Bretaña reconocía mediante el Tratado de París la Independencia de sus colonias norteamericanas.

1787 El Congreso Constitucional reunido en Filadelfia promulgó la Constitución de Estados Unidos. En 1790 los 13 estados primigenios la ratificaron.

1803 Estados Unidos compró a Francia el estado de Luisiana.

1812-1815 La guerra contra Gran Bretaña acabó sin resolver ninguno de los problemas que la habían ocasionado.

1823 La conocida como doctrina Monroe advirtió a las potencias europeas, ante sus intereses en todo el continente americano, de la determinación estadounidense de impedir nuevos procesos colonizadores del mismo.

1848 Estados Unidos arrebató tras una guerra a México gran parte de su territorio. Ello unido a la obtención de Oregón dos años antes, extendió la frontera occidental hasta el Pacífico.

1861 Algunos estados esclavistas del Sur formaron, tras su secesión, los Estados Confederados de América. En abril comenzó la Guerra Civil estadounidense.

1865 Fin de la Guerra Civil. Abolición definitiva de la esclavitud en todo el territorio estadounidense. El presidente Abraham Lincoln murió asesinado.

1867 Alaska es comprada a Rusia.

1870-1890 Los últimos pueblos indios autóctonos son vencidos y recluidos en reservas.

1898 El mismo año que se unió Hawái, Estados Unidos venció a España en la guerra que le permitió la obtención de Cuba, Filipinas, Puerto Rico y Guam.

1914 Finalización del canal de Panamá.

1917-1918 EEUU confirmó su categoría de potencia mundial tras colaborar en la victoria aliada en la I Guerra Mundial.

1929 El crack de la bolsa neoyorquina supuso el inicio de la Gran Depresión Económica.

1933 Elección de Franklin Roosevelt como presidente, quien pronto inició su política del New Deal para luchar contra la Depresión económica.

1941 El bombardeo japonés de Pearl Harbor (Hawai) supuso la entrada estadounidense en la II Guerra Mundial.

1945 Creación de las Naciones Unidas (ONU) en Nueva York.

1947 Inicio de la conocida como Guerra Fría entre los dos principales bloques mundiales: el soviético y el occidental, liderado este último por EEUU.

1950-1953 Las tropas estadounidenses combatieron en la Guerra de Corea.

1962 La crisis de los misiles de Cuba estuvo a punto de suponer el inicio de una guerra nuclear entre la URSS y EEUU.

1965-1973 EEUU participó en la guerra de Vietnam, de la que salió derrotada.

1969 Astronautas estadounidenses llegaron a la Luna, sobre la que lograron caminar.

1974 Richard Nixon se convirtió en el primer presidente que se vio obligado a dimitir.

1990-1991 EEUU dirigió una coalición multinacional contra Irak durante la guerra del Golfo Pérsico.

1993 El Congreso estadounidense aprobó el Tratado de Libre Comercio Norteamericano (TLC o NAFTA) firmado con Canadá y México.

1994 El partido Republicano venció en las elecciones legislativas, por primera vez desde 1954, con el control de las dos cámaras del Congreso.

1995 Un grupo terrorista de ideología ultraderechista hizo explotar una bomba en el edificio federal Alfred P. Murrah, en Oklahoma City, causando muertes y destruyendo el edificio por completo.

El 21 de Noviembre se firmó en Dayton (Ohio) un acuerdo entre las fuerzas contendientes en Bosnia que supuso el comienzo del proceso de paz en la antigua Yugoslavia.

1996 El demócrata Bill Clinton venció en las elecciones presidenciales de noviembre, con lo que se aseguró la reelección en el cargo. Sin embargo, los republicanos volvieron a quedarse con el control del Legislativo.

2001 El republicano George Bush accedió a la presidencia de los EEUU.

2001 Estados Unidos sufre el atentado terrorista mas grande de su historia.

Cine.

Hollywood ha sido una de las más influyentes y productivas capitales de la cinematografía internacional.

Las películas allí producidas sirvieron para familiarizar a la mayor parte del mundo con los valores culturales estadounidenses. Además, contribuyó al desarrollo del estado de California.

Arquitectura.

Durante el periodo colonial y los primeros años de Estados Unidos, la arquitectura siguió las tendencias de la arquitectura británica. La primera contribución auténticamente estadounidense a la arquitectura internacional fue el rascacielos; este tipo de edificios empezó a construirse en Chicago a finales del siglo XIX por arquitectos como Louis Henri Sullivan.

Bibliotecas.

En 1998, Estados Unidos contaba con más de 31.850 bibliotecas. El 48% son bibliotecas públicas y hay 4.620 bibliotecas de escuelas y universidades; la más famosa es la Biblioteca del Congreso de la ciudad de Washington. Otras bibliotecas con amplias colecciones son las públicas de Nueva York, Los Ángeles, Boston, Filadelfia, Baltimore y Portland (Oregón), y las bibliotecas de la Universidad de Harvard, de Stanford, de Yale, de Michigan, de Columbia, y la Universidad de Texas en Austin, especializada en temas latinoamericanos.

Salud y bienestar social.

Gracias a la cooperación federal, las distintas ramas de ejecutivo proporcionan servicios sociales a los individuos. La Ley de Seguridad Social de 1935 establece la concesión de subsidios al trabajador y su familia por jubilación o en caso de

incapacidad o fallecimiento. Las contribuciones se financian a través de los impuestos aplicados a la nómina de los trabajadores y las contribuciones de los empresarios; estas partidas quedan protegidas contra los efectos de la inflación mediante su revisión anual.

El gobierno nacional y los estados también ayudan con fondos en programas de seguro contra el desempleo. Existen programas de salud dirigidos a la atención sanitaria de personas mayores y a los pobres

GOBIERNO

Jefe de Estado y de Gobierno

- **Presidente:** mandato de cuatro años (con posibilidad de ser reelegido)El Presidente ejerce la máxima autoridad en materia de relaciones exteriores. Tiene facultad para celebrar tratados, a condición de que obtenga la aprobación de dos tercios del Senado. Está facultado para nombrar a los Magistrados de la Corte Suprema y a los Jueces Federales, los Embajadores y todos los demás funcionarios públicos de los Estados Unidos.

- **Vicepresidente:** asume las funciones del Presidente cuando éste por cualquier circunstancia no estuviera en condiciones de ejercerlas. Es también el Presidente del Senado, pero vota solamente en los casos de paridad en las votaciones.

- Gabinete

- **Departamentos federales:** El Presidente nombra los Secretarios de los trece Departamentos que tienen un rango equivalente al de Ministros de Gobierno.

La Constitución no especifica el número de Departamentos, lo que permite su variación de acuerdo a las necesidades políticas.

- **Agencias gubernamentales:** La diferencia fundamental entre los Departamentos y las Agencias es que éstas satisfacen necesidades específicas o están destinadas a funcionar temporalmente. Entre las agencias gubernamentales se pueden citar la Agencia de Protección Ambiental, la Comisión de Seguridad de Productos de

Consumo, la Comisión Federal de Comercio y el Consejo Nacional de Relaciones Laborales.

Poder Legislativo: *está compuesto por un sistema bicameral (Congreso)*

- **Cámara de Representantes:** 435 miembros. Cada Estado tiene garantizada la elección de por lo menos un Representante. El mandato de los Representantes es de dos años.

- **Senado:** 100 Senadores, dos por cada uno de los cincuenta Estados, por un período de seis años.

Las atribuciones del Congreso están expresamente definidas en la Constitución, entre las cuales figuran la facultad para crear y recaudar impuestos, derechos y aranceles, asegurar la defensa nacional y promover el bienestar general. El Congreso tiene además facultad para reglamentar el comercio exterior, entre varios Estados, y con las Comunidades Indígenas.



Un proyecto de ley debe ser aprobado por la Cámara de Representantes y por el Senado.

Sufragio

Universal para todos los ciudadanos y ciudadanas mayores de 18 años.

Poder Judicial.

- **Corte Suprema**, tribunal de mayor jerarquía de los Estados Unidos.

Integrada por nueve miembros: un Presidente y ocho Jueces Asesores.

Los Tribunales Federales del Circuito de Apelaciones representan el nivel inmediatamente inferior a la Corte Suprema. Existe el Tribunal del Circuito Federal, el Tribunal del Distrito de Columbia, otros once Tribunales de Circuito y más de 90 Juzgados de Distrito. El Congreso instituyó, además, tribunales para temas especiales, entre los cuales se incluyen el Tribunal de Reclamaciones, el Tribunal Aduanero, el Tribunal de Apelación en Materia Aduanera y de Patentes y el Tribunal de Asuntos Militares.

Fuerzas Armadas: Ejército, Armada, Fuerza Aérea con un total de 1.401.600 soldados; servicio militar voluntario.

La estructura jurídica.

La Constitución: Es la Ley Suprema. Constituye la base del gobierno de los Estados Unidos y garantiza la libertad y los derechos de todos los estadounidenses. Ninguna ley puede contradecir los principios de la Constitución y ninguna persona está eximida de la obligación de acatarla.

Tratados internacionales: Los firmados por el Gobierno de los Estados Unidos tienen una jerarquía igual a las leyes federales. En caso de conflicto entre un tratado y una ley federal, prevalece el que sea más reciente o más específico. Los tratados entran en vigencia por medio de leyes federales.

Leyes federales: Se publican primero por separado, luego en las publicaciones cronológicas del Congreso y posteriormente en el Código de los Estados Unidos.

Reglamentos de las agencias gubernamentales y decretos del Poder Ejecutivo: Las agencias administrativas federales promulgan reglamentos de carácter cuasi legislativo; los reglamentos federales vigentes tienen fuerza de ley con preferencia a las leyes y reglamentos estatales. Los reglamentos solamente pueden emitirse en virtud de facultades legislativas conferidas por el Congreso. El Presidente tiene igualmente amplias facultades para promulgar decretos. Un decreto es una orden del Presidente a los demás funcionarios del Poder Ejecutivo. Las propuestas de reglamentos, los reglamentos definitivos, los decretos y demás anuncios del Poder

Ejecutivo, son publicados diariamente en el Registro Federal. Nadie está obligado a acatar un reglamento que no haya sido aún publicado en el Registro Federal.

Opiniones judiciales: Los Estados Unidos es un país de derecho consuetudinario o jurisprudencial. Cada uno de los Estados, con excepción de Luisiana (en donde rige el Código Civil francés en algunas esferas) cuenta con un sistema legal basado en el derecho consuetudinario. El derecho consuetudinario no tiene base estatutaria; los jueces establecen el derecho consuetudinario aplicando decisiones anteriores a las causas actuales.

Las Constituciones y leyes estatales: Representan la ley suprema dentro de los límites del Estado. Las leyes estatales deben ajustarse a la constitución del Estado. La constitución y la legislación federal se aplican con preferencia a cualquier constitución o legislación estatal.

Partidos Políticos.

En las últimas décadas dos grandes partidos políticos han dominado el panorama político del país: el Partido Demócrata, fundado en 1790 con el nombre de Partido Anti Federalista, se convirtió en el Partido Demócrata-Republicano en 1801 y, en 1828, tomó su actual denominación. En 1854 se fundó el Partido Republicano que, en 1860, se convirtió en uno de los dos grandes partidos. El resto de los partidos tiene menor importancia en la mayoría de las elecciones nacionales y estatales, por lo que ningún candidato de un tercer partido ha conseguido jamás la presidencia. Los terceros partidos han desempeñado sólo un papel menor en el Congreso.

Organizaciones internacionales.

Estados Unidos es miembro de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y tiene un cargo permanente en el Consejo de Seguridad de la misma. También pertenece a muchas agencias independientes de la ONU. Además, Estados Unidos desempeña un papel destacado en numerosas organizaciones internacionales, como la Organización

de Estados Americanos (OEA) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Relaciones Nacionales.

Toda facultad que la Constitución no haya delegado al Gobierno Federal y que no fuera prohibida por la misma a los Estados, pertenece a los Estados o al pueblo. Los Estados, en uso de sus competencias generales y para proteger la salud pública, la seguridad y el bienestar general, poseen autonomía para emitir leyes aplicables a sus ciudadanos y residentes.

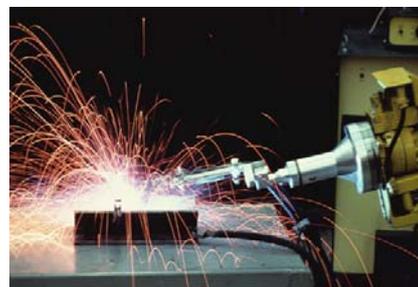
Los conflictos potenciales que pueden surgir entre la legislación federal y estatal, están regidos por la Cláusula de Supremacía de la Constitución de los Estados Unidos. La Constitución federal, la legislación federal y los tratados internacionales tienen primacía sobre la legislación estatal o local. Toda legislación estatal o local que contradiga la legislación federal o los tratados, puede ser declarada inconstitucional por un tribunal federal.

ECONOMÍA

Características Generales

Los Estados Unidos es la economía más grande del mundo y es el mayor proveedor y consumidor de bienes y servicios. Se puede afirmar que el PBI de los Estados Unidos supera en un 50% a la economía de Japón, que ocupa el segundo lugar en el mundo.

A pesar de contar con las empresas más importantes e influyentes del mundo, en Estados Unidos existe una fuerte tradición de empresas independientes que son operadas por empresarios de clase media. Este tipo de empresas concentran la mayor parte de los trabajadores. Las empresas pequeñas, de menos de 100 empleados, y medianas, entre 1500 y 500 empleados, emplean más del 65% de la mano de obra. Otra característica de la economía es el número creciente de los denominados "auto-empleados" o empleados independientes que superan el 8% de la fuerza de trabajo.



Con excepción de ciertos servicios públicos, que responden a los llamados "monopolios naturales" y a la participación en empresas de servicio con capitales mixtos, el Gobierno Federal no participa en la producción de bienes y servicios. Esto ha sido resultado de un profundo proceso de desregularización de la economía que comenzó a fines de la década de los '70 y que afectó sobre todo a las telecomunicaciones, el transporte y el sector financiero.

La economía de Estados Unidos ha atravesado durante los últimos años el período de expansión económica más prolongado de su historia.

En el período 1993 a 1999 se crearon en ese país unos 21 millones de nuevos empleos, representando el 95% del total de puestos de trabajo creados en los países

del Grupo de los Siete (G7) en su conjunto, habiendo disminuido considerablemente la tasa de desempleo, siendo la más baja de los últimos 30 años.

La inflación también se redujo, en estos años, en una gran proporción, habiendo estado, en 1998, en el nivel más bajo de los últimos 35 años.

- Producto Bruto Interno (PBI -1999-): US\$ 9.2 billones (trillones estadounidenses)
- Tasa de crecimiento del PBI: 4,2% (1999)
- PBI per capita: US\$ 33.740 (1999)
- Inflación: 2,7% (1999)
- Tasa de desempleo: 4.2% (1999)
- Exportaciones (1999 -bienes y servicios-): US\$ 958.500 millones (10,4% del PBI). Canadá, México, Japón, Reino Unido, Alemania y Corea del Sur son, en ese orden, los principales mercados.
- Importaciones (1999 -bienes y servicios-): US\$ 1.229.800 millones de dólares (13,4% del PBI). Canadá, Japón, México, China, Alemania y Reino Unido son, en ese orden, los principales proveedores.

	1996	1997	1998	1999
PBI (Bill. de U\$S)	7.8	8.3	8.7	9.2
Tasa crec. PBI	3,4%	3,9%	3,9%	4,2%
PBI per capita.	28.630	30.235	31.447	33.740
Tasa de Inflación	3,3%	1,7%	1,6%	2,7%
Tasa de Desempleo*	5,4%	4,9%	4,5%	4,2%
Exportaciones (mill de U\$S)	849.800	938.500	933.900	958.500
Importaciones (mill de U\$S)	954.100	1.043.300	1.098.200	1.229.800

Agricultura y ganadería.

Este sector supone el 2% del PBI anual y emplea al 3% de la mano de obra estadounidense; sin embargo, es el principal productor mundial de algunos artículos.

La producción no sólo abastece las necesidades interiores, sino que también es el principal exportador mundial al año de una serie de productos agrícolas.

La ganadería y sus productos derivados suponen el 50,5% del valor de toda la comercialización, mientras que los cultivos alcanzan el 45,5%.

El ganado vacuno, con 99,5 millones de cabezas en 1998, figura como el producto más valioso de las explotaciones agropecuarias, ascendiendo casi a un 25% de los ingresos anuales de este sector. Gran parte del vacuno se cría en los grandes ranchos de los estados del sudoeste. Los productos lácteos suponen un 12% del valor anual de la comercialización de las explotaciones y son el segundo producto más valioso. Le siguen en importancia la ganadería porcina (60,3 millones), la ovina (7,62 millones) y la cría de aves de corral (1.654 millones).

Los principales cultivos agrícolas son maíz, soja, trigo, cítricos, heno, patatas (papas), azúcar, remolachas (betabel), arroz y uvas. El algodón se concentra ahora en algunas terrenos llanos donde se puede aplicar la mecanización a gran escala. El tabaco mantiene su importancia comercial.

Otros cultivos importantes son cacahuets (maníes), melocotones (duraznos), tomates y manzanas. También se produce caña de azúcar, arroz, sorgo, judías o frijol seco, zanahorias, apio, pepino, lechuga, cebollas, pimienta verde, champiñón, melón cantalupo y melón de agua.

Los cultivos frutales comerciales más destacados son cerezas, peras, ciruelas, ciruelas pasas y fresas.

Los principales cultivos de cáscara son almendras, pacanas y nueces.

Silvicultura.

Los bosques cubren un 23% de Estados Unidos (213 millones de ha). Casi la mitad de ellas se dedican a especies arbóreas para la producción de madera, papel y otros productos madereros.

Se producen al año 425 millones de m³ de productos relacionados con la explotación silvícola.

La mitad de la producción se usa para madera y un tercio se convierte en pasta de papel, mientras que la mayor parte del resto de la producción se dedica a contrachapado y chapado de muebles. La mitad de la producción maderera estadounidense procede de los bosques de los estados del Pacífico.

Los árboles de madera dura, muy apreciados comercialmente, como el gomero, el fresno, la pecana y el roble, crecen en las tierras bajas del sur.

Las tierras altas de los Apalaches y zonas de los Grandes Lagos tienen excelentes bosques de nogal americano, arce y roble, cuyas maderas nobles proporcionan maderas de calidad para la manufactura de muebles y otros productos.

Pesca.

Alaska es el principal estado tanto en volumen como en peso (en toneladas) de capturas; las especies importantes capturadas en sus puertos son el salmón y el abadejo.

En la región de Nueva Inglaterra: langostas, escalopes, almejas, ostras y bacalao;

Bahía de Chesapeake: cangrejos;

Golfo de México: sábalo y camarones.

La mayor parte de la pesca de agua dulce se produce en piscifactorías.

Las especies más importantes son trucha común, salmón, ostras y cangrejos, abadejo, sábalo, bacalao, atún, camarón, platija, arenque, calamar, almejas

Minería.

Estados Unidos figura entre los líderes mundiales por el valor de su producción mineral anual. El sector contribuye en un 1,8% al PIB anual y emplea un 0,6% de la mano de obra.

Los tres principales productos minerales son combustibles: petróleo, gas natural y carbón.

El petróleo supone casi la mitad de la producción de combustible estadounidense y el 38% del valor anual de toda la producción minera.

El 60% del gas natural, el segundo mineral más valioso de la nación, se produce en Texas y Luisiana.

El carbón, como tercer mineral importante, supone un sexto del valor anual de toda la producción minera. La mayor parte de su producción se genera en minas de los Apalaches.

La energía nuclear, utilizada para complementar al petróleo, el gas natural y el carbón, se produce a partir del uranio.

Importantes minerales no combustibles son: cobre oro, hierro, arcillas, fosfatos, cal, cinc, sal y materiales de construcción como piedra, cemento, arena y grava.

Nevada, Idaho, Alaska y Montana son importantes fuentes de plata, mientras que Nevada, California, Utah y Dakota de Sur son los principales productores de oro.

Industria.

Estados Unidos es el principal país industrial del mundo. El sector supone el 27% del PIB anual y emplea a un 26% de la población activa de la nación.

Aunque el sector continúa siendo un componente clave en la economía estadounidense, desde finales de la década de 1970 ha disminuido su importancia relativa.

Regiones industriales.

- Crecimiento de zonas manufactureras fuera de las tradicionales regiones del Noreste y de la zona central del norte.
- El núcleo industrial de la nación se desarrolló en el noreste que, aunque mantiene la mayor concentración industrial, es menos significativa que en el pasado. En esta área se localizan cinco de los mayores estados industriales —Nueva York, Ohio, Illinois, Michigan y Pensilvania— que en conjunto alcanzan el 28% del valor anual de toda la producción industrial del país. En el sur se encuentra Texas y en el oeste California.

Principales productos.

Productos químicos, equipos de transporte, alimentos procesados, maquinaria industrial y equipos electrónicos.

Todas las variedades de maquinaria industrial, también equipos de oficina e informática, suponen el 10% de la producción industrial anual. La maquinaria industrial la componen motores, equipos agrícolas, maquinaria de construcción, máquinas de oficina y equipos de refrigeración. Los equipos de transporte lo componen automóviles, camiones, aviones, vehículos espaciales, buques y barcos, y material ferroviario.

La industria de equipos electrónicos comprende la manufactura de aparatos industriales eléctricos, electrodomésticos, equipos de radio y televisión, componentes electrónicos y aparatos de comunicación. La manufactura de metal fabricado y metal primario, y la industria de caucho y plásticos se concentra en la región que conforma el núcleo industrial de Estados Unidos.

Las artes gráficas y las editoriales son industrias muy extendidas, pues se publican periódicos por todo el país. La manufactura de los productos del papel es importante, en especial, en aquellos estados con considerables recursos madereros.

Otros sectores industriales destacados son el textil, el sector de la moda, instrumentos de precisión, madera, mueble, productos del tabaco, cuero, y artículos de piedra, arcilla y vidrio.

Energía.

El petróleo proporciona un 41% de la energía consumida en Estados Unidos. Supone el 97% de la energía usada para mover el sistema de transportes de la nación y se utiliza para calentar millones de hogares y fábricas. En 1998 se produjeron 2.356.443.898 barriles.



El gas natural es la fuente del 24% de la energía consumida para uso industrial y doméstico, mientras que el carbón proporciona el 23% de la misma; sus usos principales son para generar electricidad y para alimentar las fábricas siderúrgicas. La producción de gas natural es de 535.250 millones de m³ y la de carbón de 989 millones de toneladas.

Las instalaciones hidráulicas generan el 4% y las plantas nucleares el 8% de la energía de la nación; ambas se utilizan sobre todo para producir electricidad de uso residencial e industrial.

Las abundantes cantidades de carbón extraído permiten exportar parte de su producción anual, 77 millones de toneladas.

Turismo.

Los viajes interiores y el turismo exterior han contribuido sustancialmente al crecimiento de los negocios de hoteles, moteles, restaurantes, agencias de alquiler de automóviles, parques de entretenimiento y diversas tiendas minoristas especializadas.

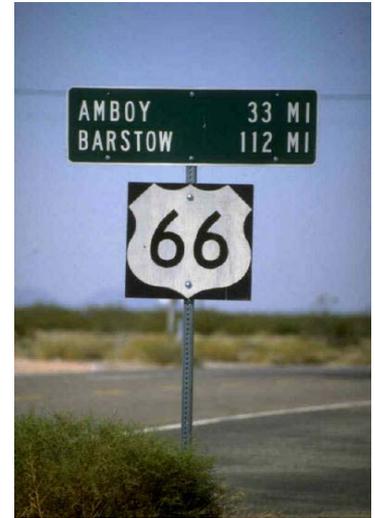
Transporte.

Carreteras y ferrocarriles:

La red de transporte se extiende por todo el país, pero la red de ferrocarriles y autopistas es mucho más densa en la mitad este de Estados Unidos, donde se hallan las concentraciones urbanas e industriales más grandes de la nación.

En 1998 Estados Unidos contaba con 6,3 millones de Km de carreteras y autopistas. El Sistema Nacional de Autopistas Interestatales, 74.542 km de longitud, conecta las principales ciudades y absorbe una quinta parte de todo el tráfico de carreteras y autopistas.

Los ferrocarriles de primera clase —las catorce compañías más grandes de ferrocarril en Estados Unidos— prestaban servicio en el 76% del total del trazado, que alcanzaba los 268.099 kilómetros. Amtrak (Corporación Nacional de Viajeros de Ferrocarril), empresa subvencionada por la administración federal, sirve casi todos los trenes de pasajeros entre las ciudades.



Principales Puertos y Líneas Marítimas:

Los puertos de los Estados Unidos han tendido a modernizarse para poder incorporar técnicas multimodales de manejo de carga. Más del 85% de la carga general se hace por contenedores, los que fácilmente pueden ser transferidos de los barcos a camiones, trenes, barcazas, etc. Los principales puertos de contenedores se encuentran en la costa del Pacífico: Los Angeles, Long Beach, Oakland y Seattle.

Si bien estos puertos han sido tradicionalmente los más grandes en tráfico de contenedores, existe un incremento en el manejo de cargas en los puertos del Golfo de México, y desde Miami hasta el Puerto de New York y New Jersey, especialmente por el incremento del comercio con América Latina. Por muchos años, el puerto de New York y New Jersey fue el más importante de los Estados Unidos. A pesar del

incremento de tráfico en otros puertos, éste se mantiene como uno de los principales de la costa este, a pesar de sus costos operativos.

Charleston, en Carolina del sur, se ha transformado en uno de los puertos más activos con América Latina, pudiendo mover todo tipo de carga y con capacidad no sólo de transferir la misma a camiones y trenes, sino también a barcazas y transporte aéreo. Otros puertos de importancia en la costa este son Miami, Florida, Hampton Roads, Virginia, Savannah, Georgia, Baltimore, Maryland, Filadelfia, Pensilvania y Boston, Massachusetts.

La mayoría de las líneas de carga marítima operan en los Estados Unidos. Las compañías de bandera estadounidense mueven aproximadamente un 15% del total de la carga, entre ellas cabe mencionar Lykes Bros. Steamship Co. y Sea-Lan Services; las más grandes, entre las líneas extranjeras son Evergreen, Maersk, Hanjin, NYK Line, Hyundai Merchant, Orient Overseas, "K" Line y Misui OSK Line.

Si bien las tarifas son acordadas por la Conferencia de Fletes, existen algunas líneas que operan con tarifas menores, compitiendo con las líneas tradicionales, fuera de la Conferencia.

Principales Aeropuertos y Líneas Aéreas:

Una combinación entre pronta entrega y demanda por productos frescos ha permitido un incremento constante del transporte de carga aérea dentro, hacia y desde los Estados Unidos. El grupo Boeing prevé que durante los próximos 20 años habrá un incremento promedio anual del 6.5% en el tráfico de carga. Estados Unidos cuenta con cinco de los siete aeropuertos de carga más grandes del mundo: J. F. Kennedy, Los Angeles.

International, O'Hare International, Miami International y Memphis International.

El complejo de carga aérea más importante es el conformado por J.F. Kennedy/La Guardia/ Newark, que maneja el 70% del total de la carga que pasa por el área metropolitana de New York. Este complejo, conjuntamente con los aeropuertos de Atlanta, Miami, Dallas y Houston, absorben la mayor parte del comercio por carga aérea desde y hacia América del Sur.

Las principales líneas aéreas con rutas comerciales de pasajeros con Sud América son también las más usadas para el transporte de carga aérea: American, Continental y United.

Las empresas latinoamericanas más importantes que operan en este mercado son Aerolíneas Argentinas, Varig, Lan Chile y Aeroperú.

Existen también otro número importante de compañías de carga aérea como Air Transport International, Arrow, Challenge, Emery Worldwide, Florida West, etc.

Las líneas aéreas en Estados Unidos transportan al año más de 460 millones de pasajeros, la mayor parte de los cuales realizan viajes interiores. El país tiene 5.100 aeropuertos públicos y 12.400 privados.

Telecomunicaciones.

Los servicios de telecomunicaciones que se ofrecen en éste mercado son diversos, al igual que la variedad de equipos. Para una empresa que desea abrir sus oficinas en Estados Unidos, la diversidad en este campo puede llevar a confusión.

Los servicios en éste sector son prestados por empresas privadas que compiten muchas veces en un solo mercado, especialmente cuando se trata de llamadas internacionales e inter-estatales. Existen mas de 100 proveedores de servicios telefónicos de larga distancia, sin contar aquéllos que proveen los denominados servicios de "call-back" conocidos también en la Argentina.

Los servicios de telefonía celular y de "paging" están ampliamente difundidos.

Muchas empresas han adoptado sistemas de tecnología telefónica que manejan la recepción de llamados por centrales computarizadas, de manera tal que no es necesario hablar con una persona real. Casi todos estos sistemas están en inglés y a veces las instrucciones pueden ser difíciles de entender. Muchos de ellos tiene directorios telefónicos que permite transferir la llamada a una persona, a un departamento o a las recepcionistas, o son contestadores automáticos.

Moneda y banca.

La moneda de Estados Unidos es el dólar, en monedas y billetes.

El sistema financiero estadounidense es el más grande del mundo, utiliza tecnología de avanzada y está abierto a la competencia internacional. Los usuarios del sistema tienen una gran variedad de instituciones bancarias y no bancarias para elegir y negociar instrumentos. En los últimos años el sistema financiero fue cambiando, internacionalizándose, reduciendo la intermediación y diversificando los instrumentos financieros de pago, crédito e inversión.



El sistema bancario consiste de la Reserva Federal, que opera como Banco Central, bancos comerciales, entidades de ahorro y de crédito. A pesar que el sistema federal es homogéneo, cada uno de los 50 estados cuenta con sus propias regulaciones y sistemas operativos. La Reserva Federal está dividida en 12 distritos semi-autónomos, cuyos directivos son elegidos localmente para servir en el Consejo de la Reserva Federal conjuntamente con funcionarios designados por el Poder Ejecutivo. La Reserva Federal puede hacer uso de instrumentos para controlar el dinero y los mercados financieros tales como la tasa de redescuento y requerimientos de reserva bancaria, etc.

Así como en muchos países existen organismos que apoyan las exportaciones con instrumentos financieros, en los Estados Unidos hay un número de instituciones que cumplen un papel similar: Expor-Import Bank (Exim Bank), Private Export Funding Corporation (PEFCO), Overseas Private Investment Corporation (OPIC) y Commodity Credit Corporation..

La banca comercial es la fuente primaria de financiación del comercio, tanto para las exportaciones como para las importaciones. En la actualidad operan cerca de 13 mil bancos comerciales, variando entre pequeños bancos locales a bancos internacionales, ofreciendo servicios básicos o una gama completa de servicios

bancarios y financieros. Entre los principales bancos que operan en los Estados Unidos y la Argentina están: Banco de la Nación Argentina, First Boston, Citibank, Chemical, J.P.Morgan Bank of America y Chase Manhattan. Existen también numerosas entidades financieras ubicadas en el país que tienen oficinas de representación y corresponsales en los Estados Unidos.

La ciudad de Nueva York constituye el principal centro financiero de Estados Unidos y del mundo al albergar la bolsa y banca de Wall Street.

Comercio exterior.

Estados Unidos es el principal país comercial del mundo, con un volumen en 1998 de más de 1,50 billones de dólares. Los productos no agrícolas, normalmente, suponen el 90% del valor anual de las exportaciones y los agrícolas el 10%. Los equipos de maquinaria y transporte son los principales productos exportados: suponen en conjunto más del 40% del valor de todas las exportaciones. Otros artículos exportados de importancia son bienes manufacturados, como tejidos, hierro y acero; los alimentos procesados, materias sin transformar como algodón, soja y minerales de metal, productos químicos, combustibles minerales y lubricantes.

Canadá y Japón son los socios comerciales más importantes del país: absorben el 32% del total anual de las exportaciones estadounidenses y son el punto de origen del 37% de las importaciones. Otros socios comerciales importantes son México, Alemania, China, Gran Bretaña y Corea del Sur.

Principales exportaciones:

Maquinaria no eléctrica, equipamiento para transporte, maquinaria eléctrica, productos químicos, manufacturas básicas, alimentos (cereales y preparados de cereales) y animales vivos.

Principales importaciones:

Maquinaria no eléctrica, vehículos rodados, maquinaria eléctrica, manufacturas básicas, petróleo y productos petrolíferos, ropa y calzado.

Política Exterior de los Estados Unidos

En los últimos años, después de finalizada la guerra fría, los Estados Unidos han enfocado su política exterior sobre la base de cuatro principios:

1. Su propósito principal es mantener el Liderazgo a nivel mundial.
2. El segundo principio es la necesidad de fortalecer las instituciones que proveen bases permanentes para la paz mundial y la prosperidad. Esas instituciones, tales como las Naciones Unidas, la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) y el Banco Mundial, le ayudan a los Estados Unidos a soportar el agobio y los costos de ese liderazgo.
3. El tercer principio de su política exterior es respaldar a las democracias y a los países que tengan derechos humanos que reflejen los mismos ideales que su país y refuerce sus intereses. La dedicación por los valores universales es una fuente vital de autoridad y credibilidad de un país. Los americanos están convencidos que no pueden liderar sin ellos.

Sus intereses están más seguros en un mundo donde haya gobiernos estables y responsables y donde las leyes protejan tanto los derechos políticos como las economías de mercado libre.

4. El cuarto principio es la importancia crítica de tener las relaciones constructivas con las grandes potencias. Esas naciones – aliados en Europa y Japón, así como también Rusia y China – están en condiciones de afectar su seguridad y prosperidad.

Corte de Comercio Internacional

En 1980, el Congreso creó la Corte de Comercio Internacional dentro de la rama judicial para tratar con casos que involucren el comercio internacional y los impuestos aduaneros.

Esta corte tiene los mismos poderes y capacidad que las cortes de distrito. La mayoría de sus casos tienen que ver con la clasificación y valuación de mercadería importada, derechos aduaneros, y prácticas de importación desleales.

Los nueve jueces de la Corte de Comercio Internacional son designados de por vida por el presidente con el dictamen y el consentimiento del senado. La corte tiene su sede en Nueva York y de tanto en tanto en otras ciudades.

Mecanismos de Resolución de Controversias

En el curso normal de los negocios, las disputas son frecuentemente inevitables. Las partes podrían no estar de acuerdo en diferentes aspectos relacionados con sus derechos y obligaciones, sin importarles muchas veces como fue escrito el contrato. Esto puede acarrear embarques suspendidos, quejas por la calidad de las mercaderías, reclamos por incumplimiento, y malentendidos similares.

La solución de controversias por vía judicial es, en general, un procedimiento largo, costoso y con consecuencias hostiles, lo cual originó un desarrollo importante en materia de Resolución Alternativa de Disputas (***Alternative Dispute Resolution – ADR***).

Diferentes alternativas de resolución de disputas pueden ahorrarle tiempo y dinero, y puede ayudarlo a mantener sus valiosas relaciones comerciales.

Los empresarios que contemplen recurrir a estos procedimientos alternativos deben obtener asesoría en torno a las ventajas y desventajas relativas a este tipo de procedimiento al compararlas con las del litigio. Estos procedimientos pueden ser, aunque no necesariamente lo son, menos costosos y prolongados que los litigios. Las partes deben incluir en sus contratos disposiciones que contemplen si los laudos arbitrales o de los mediadores serán vinculatorios para las partes, si la información revelada y las decisiones que se tomen en el curso de dichos procedimientos deberán tener el carácter de confidencial y si las reglas procesales y de prueba que rigen en los tribunales judiciales serán también aplicables a las audiencias privadas para la resolución de la controversia.

Los métodos más utilizados en Estados Unidos se describen a continuación:

EL ARBITRAJE

El arbitraje es un mecanismo en cual dos o más personas imparciales toman una determinación final y obligatoria acerca una disputa. Es privado y confidencial, y está diseñado para llegar a acuerdos rápidos, racionales y económicos.

A continuación se explica en forma detallada las Reglas de Arbitraje Internacional, las cuales son tomadas por la Asociación Americana de Arbitraje y la mayoría de esta clase de asociaciones en el mundo. También está explicado los procedimientos, costos, etc. que utiliza esta asociación. Se omiten aspectos de forma con el fin de explicar los aspectos más importantes de estas reglas.

REGLAS DE ARBITRAJE INTERNACIONAL

(Modificado y vigente a partir del 1 de septiembre de 2000)

Introducción

La comunidad internacional de negocios utiliza el arbitraje para resolver disputas comerciales que surgen en el mercado global. Leyes de apoyo están establecidas. La Convención de Nueva York de 1958 ha sido ampliamente adoptada, proveyendo un favorable clima legislativo. Las cláusulas de arbitraje están siendo respetadas. Los laudos de arbitraje comercial internacional son reconocidos por las cortes nacionales en la mayoría de las partes del mundo, aun más que sentencias de cortes extranjeras.

Se han establecido instituciones de arbitraje en muchos países para administrar casos internacionales. Muchas de éstas han celebrado acuerdos de cooperación con la Asociación Americana de Arbitraje.

Las partes pueden someter futuras controversias a arbitraje conforme a este Reglamento al insertar la siguiente cláusula en sus contratos:

"Cualquier controversia o reclamación que surja de o esté relacionada con este contrato, será resuelta mediante arbitraje conforme con las Reglas de Arbitraje Internacional de la Asociación Americana de Arbitraje."

Conforme a estas reglas, las partes tienen la libertad de adoptar cualquier procedimiento mutuamente convenido para el nombramiento de los árbitros, o podrán nombrar árbitros que las mismas acuerden. Las partes pueden llegar a acuerdos concernientes al nombramiento de los árbitros, ya sea al redactar sus contratos o después que surja la disputa. La flexibilidad de este procedimiento le permite a las partes utilizar cualquier método que consideren que mejor sirva a sus necesidades.

Las partes que deseen iniciar un caso internacional con la Asociación Americana de Arbitraje podrán hacerlo contactando el Centro Internacional para la Resolución de Disputas de la Asociación ubicado en Nueva York, N.Y. el cual cuenta con un equipo de abogados multilingües que tienen la experiencia necesaria en materias internacionales.

Los aspectos mas importantes de estas reglas son:

1. Cuando las partes hayan acordado por escrito arbitrar sus disputas conforme a estas Reglas de Arbitraje Internacional, o hayan previsto el arbitraje de una disputa internacional por la Asociación Americana de Arbitraje sin designar reglas particulares, el arbitraje se resolverá en conformidad con este Reglamento.
2. Si las partes no han acordado el número de árbitros, se nombrará un árbitro a menos que la administradora determine, a su discreción, que es apropiado designar tres árbitros dada la magnitud, complejidad u otras circunstancias del caso.
3. Los árbitros que actúen bajo estas reglas serán imparciales e independientes.
4. Cualquier parte podrá ser representada en el arbitraje.
5. Si las partes no se ponen de acuerdo con respecto al lugar del mismo, la administradora podrá inicialmente determinar el lugar del arbitraje.
6. Si las partes no han acordado de otra manera, el (los) idioma(s) del arbitraje será(n) el (los) de los documentos que contengan el acuerdo de arbitraje.

7. Las audiencias serán privadas a menos que las partes acuerden otra cosa o la ley provea lo contrario. El tribunal podrá requerir a cualquier testigo o testigos que se retire durante el testimonio de otros testigos.
8. A solicitud de cualquiera de las partes, el tribunal podrá tomar aquellas medidas provisionales que sean necesarias, incluyendo prohibiciones y medidas para la protección o conservación de los bienes.
9. El tribunal podrá nombrar uno o más peritos independientes para que le informen, por escrito, sobre asuntos específicos determinados por el tribunal y comunicados a las partes.
10. Cuando haya más de un árbitro, cualquier laudo, decisión o resolución del tribunal arbitral será dictado por la mayoría de los árbitros.
11. El tribunal dictará los laudos prontamente y por escrito y serán definitivos y obligatorios para las partes. Las partes se comprometen a cumplir el laudo sin demora.
12. El tribunal aplicará la(s) ley(es) sustantiva(s) o las reglas de derecho designadas por las partes en la medida que sean aplicables a la disputa
13. El laudo expresará los valores monetarios en la(s) moneda(s) del contrato, salvo que el tribunal considere otra más apropiada.
14. El tribunal fijará las costas del arbitraje en su laudo. El tribunal podrá dividir las costas entre las partes si considera que el reparto es razonable, tomando en cuenta las circunstancias del caso.
15. Los árbitros serán remunerados conforme a su servicio, tomando en cuenta la tasa de remuneración por ellos establecida, y la dimensión y la complejidad del caso.
16. La información confidencial revelada durante el proceso por las partes o por los testigos no podrá ser divulgada por un árbitro o por la administradora.
17. La cuota mínima por iniciar cualquier caso con tres o mas árbitros es US \$2,750 y \$1,000 adicionales por concepto de cuota de servicio del caso. Los procedimientos expeditos son aplicados en cualquier caso donde la cantidad no determinada exceda US \$75,000, exclusive los intereses y los costos de arbitraje.

LA MEDIACIÓN

Actualmente, la mediación tal vez sea el más popular de los procedimientos de solución alternativa de controversias, que están revolucionando la tramitación de los casos en el sistema judicial de Estados Unidos.

Para finales de la década de los ochenta y en particular durante la década de los noventa, se ha ido recurriendo cada vez más a la mediación en todo tipo de casos civiles. De hecho, en Estados Unidos, es actualmente el procedimiento de solución alternativa de controversias preferido por los litigantes en causas civiles. Además, debido a su flexibilidad, se la utiliza no sólo en causas civiles, sino también en causas penales y en apelaciones.

La mediación como negociación: La mediación es una negociación estructurada, presidida por un moderador dotado de las aptitudes, la preparación y la experiencia necesarias para ayudar a las partes a resolver sus diferencias. Es un proceso confidencial, que no impone obligaciones, dirigido a ayudar a las partes a resolver de manera mutuamente aceptable cualquier diferencia que se pueda someter a él.

Dado que el proceso deja el control del arreglo en manos de las partes en litigio y que está orientado a alcanzar soluciones que satisfagan las necesidades fundamentales de cada parte, la mediación es una técnica de solución de controversias especialmente apropiada a circunstancias en que los adversarios han mantenido o esperan mantener una relación continua.

El origen de la mediación en Estados Unidos: En muchas culturas, la mediación o "conciliación", como se la llama algunas veces, ha sido un medio común de solución alternativa de controversias durante generaciones, presidida, por lo general, por un anciano o una personalidad que goza del respeto de la comunidad.

El origen de la mediación como técnica para resolver litigios se puede encontrar, probablemente, en el trabajo germinal sobre teoría de la negociación de Roger Fisher y William Ury, del Proyecto de Negociaciones de Harvard, que tuvo una gran difusión a través de su obra "Getting to Yes" (Llegar al Sí), publicada en 1981.

El trabajo de Fisher y Ury parte del supuesto de que la mayoría de las negociaciones consisten en un empeño de defender posiciones y pueden conducir a un acuerdo que una de las partes considera que ha sido impuesto, sencillamente, por la fuerza superior de la otra parte.

Fisher y Ury sugieren que, en vez de basarse en posiciones, la negociación debería concentrarse en los intereses fundamentales que las motivan. De esta forma, se pueden alcanzar soluciones innovadoras que satisfagan, al menos en parte, los intereses fundamentales de cada una de las partes y permiten una solución justa y mutuamente beneficiosa del conflicto.

Una sencilla ilustración, a la que han recurrido Fisher y Ury, se ajusta al concepto de la negociación basada en el interés. Dos hombres que están en una biblioteca no pueden ponerse de acuerdo sobre si la ventana que está sobre el escritorio que comparten debe estar abierta o cerrada. Después de mucho discutir sin llegar a un acuerdo, llaman a la bibliotecaria, que pregunta a cada uno de ellos la razón de su posición. El lector que desea que la ventana esté abierta alega que quiere aire fresco. El que desea que esté cerrada dice que quiere evitar corrientes de aire. Con esta información, la bibliotecaria llega a una solución: abrir la ventana de una sala contigua, lo que satisface los intereses de ambas partes y no hubiera sido posible si hubieran continuado defendiendo sus respectivas posiciones.

La mediación en los tribunales: Numerosos tribunales de Estados Unidos, tanto federales como estatales, tienen programas de mediación. Estos programas se empezaron a propagar, sobre todo, a raíz de la promulgación de la Ley de Reforma de la Justicia Civil de 1990 (PL 101-650), según la cual se exige a los tribunales federales diseñar y aplicar programas de solución alternativa de controversias.

La mediación se presenta normalmente en uno de los dos contextos de la litigación en Estados Unidos. El primero es el de la mediación ordenada por los tribunales. Por lo general, estos tribunales mantienen un equipo de mediadores aprobados que ofrecen sus servicios a las partes en litigio, bien sea a petición del tribunal o de las partes mismas.

El segundo contexto en el que se presenta la mediación es el privado. En estos casos, las partes en una controversia se deciden por la vía de la mediación y seleccionan a un mediador entre los numerosos que han entrado en esa actividad y ofrecen sus servicios.

La mediación como técnica de solución de controversias empezó a utilizarse por primera vez en el derecho de familia, probablemente porque la índole de las emociones involucradas en esos casos a menudo provoca graves problemas en la negociación de posiciones y porque las partes, quieran o no, se ven con frecuencia obligadas a seguir manteniendo una relación a causa de los hijos.

El valor de la mediación como instrumento de solución de controversias en el derecho de familia no tardó en ser reconocido, y tanto los tribunales como los litigantes pronto se percataron de que su uso no estaba limitado a las disputas familiares, sino que se podía aplicar también a otros litigios civiles.

Los motivos de la creciente popularidad de la mediación son evidentes:

--La mediación no es amenazadora. El hecho de que no imponga obligaciones permite a los clientes controlar el resultado.

--La mediación es relativamente barata. La mayoría de las sesiones no duran más de uno o dos días.

--La mediación da resultados. La mayoría de los mediadores declaran tasas de éxito del 80 al 90 por ciento.

La mecánica de la mediación: Una de las ventajas de la mediación es su flexibilidad. Una sesión de mediación se puede diseñar de cualquier forma que las partes estimen más provechosa para la solución de su disputa. Antes de comenzar la mediación, cada parte presenta al mediador un escrito o declaración, que consiste en un breve resumen de su posición, e incluye cualquier documento de importancia crítica, como contratos u otros.

El procedimiento comienza con una sesión conjunta, a la que asisten el mediador y todas las partes con sus abogados. El mediador oye una presentación de cada parte, en la que subrayan su punto de vista y explican por qué consideran esencial que prevalezca. Aunque los abogados suelen llevar la dirección de esa presentación, es

importante permitir también a los clientes expresar directamente sus opiniones, práctica que alientan los mediadores.

Con frecuencia, después que una parte ha concluido su presentación, el mediador repite la posición expuesta por dicha parte para asegurarse de que no se ha pasado nada por alto. Después que el mediador ha oído las presentaciones de ambas partes, se da por terminada la sesión conjunta.

La sesión conjunta tiene varios fines. En primer lugar, permite al mediador oír directamente a cada parte exponer su posición. En segundo lugar, al repetir fielmente la posición de cada parte, el mediador puede establecer su credibilidad ante ellas, pues demuestra que comprende perfectamente cualquier argumento. Por último, lo que es muy importante, la sesión conjunta permite a cada parte oír el argumento de la otra directamente sin pasar por el filtro de los abogados.

Luego de la sesión conjunta, la mediación continúa en reuniones individuales, donde el mediador se reúne con las partes por separado en un intento por salvar las diferencias que las separan. En estas reuniones es donde el mediador dedica un tiempo considerable a identificar con las partes, sin tapujos, sus verdaderos intereses y a formular opciones que podrían satisfacerlos. Al mismo tiempo, trata de hallar un plano de coincidencia entre las partes.

Como incentivo para hallar soluciones alternativas innovadoras, el mediador a menudo explorará algunos de los puntos fuertes y débiles, desde el punto de vista legal, del caso de cada una de las partes. Por lo general, se celebran múltiples reuniones con cada parte por separado, en las que paulatinamente se van estrechando las diferencias entre las posiciones. Cuando llega el final, la mayoría de los casos han quedado resueltos.

Capacitación y honorarios: En Estados Unidos no existen requisitos de licencia o certificación de mediadores y a éstos no se les exige haber recibido una capacitación formal para poder ofrecer sus servicios. No obstante, la mayoría de los que se ofrecen como mediadores ha recibido algún adiestramiento.

Los honorarios de los mediadores varían según el contexto en el que tenga lugar la mediación. En la mayoría de los programas de mediación por orden judicial se pide al mediador que preste una parte de sus servicios (por ejemplo, las primeras cuatro horas) a título gratuito y se exige a las partes compensar posteriormente al mediador a una tarifa determinada por hora de trabajo.

En el caso de la mediación privada, la compensación se acuerda entre las partes y el mediador. Por lo general, los mediadores privados ofrecen sus servicios a una tarifa diaria convenida, que puede ser bastante elevada. Los mediadores privados pueden pedir y recibir honorarios más sustanciales porque los litigantes están conscientes del valor de sus servicios. Por ejemplo, en la mayoría de las controversias sometidas a mediación privada, las cantidades en litigio son muy inferiores a los posibles honorarios de abogados que la parte tendría que abonar si la causa se viera en los tribunales.

La eficacia de la mediación y su relación con los costos y beneficios: La eficacia de la mediación permite ofrecerles a las partes interesadas tremendos ahorros de costos y otros beneficios. Al resolver los casos y mantenerlos al margen del sistema judicial, la mediación también reduce la carga de este sistema y promueve rapidez y eficacia de la tramitación de los casos.

Resolución de Conflictos: el rol de los Estados Unidos en el siglo 21. Nuevas corrientes y organizaciones no gubernamentales

Los Estados Unidos y sus socios en materia de seguridad mundial deben tratar la resolución de conflictos no solo mediante la prevención o el fin de conflictos violentos sino también mediante la eliminación de las causas fundamentales y subyacentes que los provocan.

Los Estados Unidos deben liderar este proceso, ya que la "voluntad política" de otros países y su "propia seguridad" depende de ello.

La resolución de conflictos significa diferentes cosas para diferentes personas. Para muchos, incluyendo los diplomáticos, este término está relacionado con procesos

destinados a alcanzar un proceso denominado "**paz negativa**" (*negative peace*) , que sería la prevención, la cesación o la ausencia de guerra u hostilidades en general. Este proceso, sin embargo, no llega lo suficientemente lejos.

Existen países y organizaciones que promueven la "**paz positiva**" (*positive peace*), que consiste en la eliminación de las fundamentales causas y condiciones estructurales que han contribuido a incrementar los conflictos violentos.

Para diferenciar ambas posturas, la paz negativa trata los síntomas de problemas subyacentes, de fondo (lo que comúnmente se conoce como **apagar fuegos**) mientras que la paz positiva trata con el problema en sí mismo.

La pregunta que nos hacemos es porque los diplomáticos americanos no tratan de utilizar la paz positiva. Una razón es que estos diplomáticos están entrenados en resolución de conflictos, alcanzando acuerdos acerca de cómo establecer la paz negativa, por lo que las negociaciones terminan con guerras o con el control o reducción del armamento, firmando tratados u otros acuerdos, que son solo esfuerzos para detener o manejar la violencia actual resultante de conflictos en los cuales no se han tratado las causas de fondo y las condiciones arraigadas en las sociedades en pugna.

Además, los gobiernos tienden a negociar usualmente con estrategias competitivas (win-lose), donde unos ganan y otros necesariamente son derrotados. Muchas veces, es difícil llevar adelante estrategias integrativas (win-win) en las que todos ganan con gente o países que son criminales de guerra por ej. De todas formas los hechos demuestran que si utilizamos estrategias competitivas no se resuelvan los problemas de fondo en los conflictos. Es el caso de Chipre, que se ha mantenido por 30 años en paz, pero siempre con riesgo de fractura entre las partes.

Por lo tanto, el diplomático estadounidense Joseph Montville acuñó el término Diplomacia de Segunda Mano (Track Two Diplomacy) para consolidar la necesidad de actores no gubernamentales que complementen los esfuerzos de los actores del

Track One (Gobierno), especialmente cuando las negociaciones del Gobierno lleguen a un punto muerto o se puedan continuar.

Estas organizaciones, tales como The Carter Center (Atlanta); the Conflict Management Group (Cambridge, Massachusetts); the Institute for Multi-Track Diplomacy (Washington, D.C.); Partners for Democratic Change (San Francisco) and Search for Common Ground (Washington, D.C.) tienden a utilizar estrategias cooperativas (win-win) para alcanzar la paz positiva.

El ex-presidente Carter, por ej., se ha estado ocupado activamente en todo el mundo de resolución de conflictos, por ej. en los Balcanes, Etiopía, Liberia, Corea del Norte y Haití.

The Conflict Management Group ha estado trabajando en programas de resolución de conflictos con la Organización de Cooperación y Seguridad en Europa (OSCE), particularmente como Mediador en el tema de Minorías Nacionales, que ha resurgido en los últimos años, sobre todo en los países europeos del este y la Ex Unión Soviética.

The Institute for Multi-Track Diplomacy ha sido miembro activo en diferentes conflictos, incluso como facilitar del diálogo entre:

- Chinos y tibetanos.
- Diferentes bandos en la guerra civil de Liberia (junto al Centro Carter y el Instituto de Resolución de Conflictos de la Univ. George Mason).
- Los ultra-derechistas y la izquierda en Israel.
- Palestinos e Israelíes.
- Diferentes grupos étnicos de Etiopía que viven en los alrededores de Washington, DC.

Trabajando en forma conjunta con los gobiernos, estas Organizaciones No Gubernamentales (ONG) están cooperando en la formación de un cuadro de dirigentes a nivel mundial, que utilicen las estrategias de "paz positiva" para la resolución de conflictos y refuerce los trabajos realizados por la diplomacia tradicional.

Participación de Estados Unidos en Acuerdos y Tratados Internacionales

Estados Unidos ha sido actor principal de las principales asociaciones y tratados internacionales firmados desde la Primera Guerra Mundial. A continuación se detallan los mas importantes:

- **TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE (NAFTA)**

Los Estados Unidos forman parte del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, integrado por Canadá y México. Este Tratado fue firmado el 12 de agosto de 1992 y el compromiso de los tres países del TLC es promover el desarrollo sostenible y proteger, ampliar y hacer efectivos los derechos laborales, así como mejorar las condiciones de trabajo en los tres países. Los tres países acordaron otorgarse mutuamente preferencias arancelarias o eliminar los aranceles para promover el comercio.



Las disposiciones iniciales del NAFTA establecen formalmente una zona de libre comercio entre México, Canadá y Estados Unidos, de conformidad con el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) que reconoce excepciones a la cláusula de la nación más favorecida. Estas disposiciones proveen las reglas y los principios básicos que rigen el funcionamiento del Tratado y los objetivos en que se funda la interpretación de sus disposiciones.

Los países miembros ratificaron asimismo sus respectivos derechos y obligaciones derivados del GATT y de otros convenios internacionales. Para los casos donde exista discrepancias en la interpretación, se establece que prevalecerán las disposiciones del Tratado sobre las de otros convenios, aunque existen excepciones a esta regla general.

Los principales temas negociados fueron los siguientes:

- *Reglas de Origen.*
- *Comercio de Bienes*
 - *Restricciones a las importaciones y a las exportaciones.*
 - *Derechos de trámite aduanero.*
 - *Exención de aranceles.*
 - *Impuestos a la exportación.*
 - *Libre Importación temporal de bienes.*
 - *Bebidas alcohólicas.*
 -
- *Textiles y prendas de vestir.*
- *Eliminación de barreras arancelarias y no arancelarias.*
- *Salvaguardias.*
- *Productos automotrices.*
- *Energía y petroquímica básica.*
- *Agricultura*
- *Barreras arancelarias y no arancelarias.*
- *Aranceles y aranceles-cuotas.*
- *Subsidios a las exportaciones*
- *Medidas sanitarias y fitosanitarias.*
- *Medidas de emergencia.*
- *Compras del sector público.*
- *comercio transfronterizo de servicios.*
- *Inversión*
- *Servicios financieros.*
- *Propiedad intelectual.*
- *Entrada temporal de personas de negocios.*

RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Ante una controversia, el país demandante puede someterse tanto a instancias previstas por el GATT como a las que instituye este tratado. De elegir este segundo foro, el país demandante puede solicitar el establecimiento de un tribunal arbitral.

Procedimientos

1. *Consultas:* Siempre que surja un asunto que pueda afectar los derechos de un país derivados de este Tratado, el gobierno de ese país podrá solicitar consultas a los otros gobiernos. El TLC concede prioridad a la conciliación. El tercer país tiene derecho a participar en las consultas entre dos países o a iniciar consultas por su cuenta.

2. *Funciones de la Comisión de comercio:* Si las consultas no resuelven el asunto dentro de un plazo de 30 a 45 días, se podrá convocar a la Comisión de Comercio. Esta procurará una solución mediante el uso de buenos oficios, mediación, conciliación u otros medios alternativos.

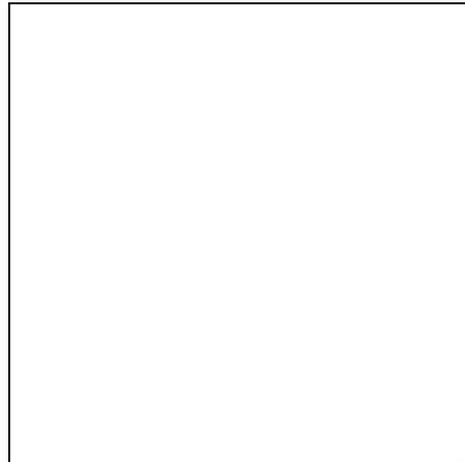
3. *Inicio de Procedimientos ante Tribunales:* Si después de la intervención de la Comisión de comercio, no se logra una resolución mutuamente satisfactoria, cualquier país involucrado podrá solicitar el establecimiento de un Tribunal.

Si el país demandante decide que el asunto se lleve a cabo mediante los procedimientos del TLC puede solicitar el establecimiento de un tribunal arbitral, el que finalmente podrá hacer recomendaciones para la solución de la controversia.

Los Tribunales se integrarán por cinco miembros elegidos de una lista acordada trilateralmente, integrada por expertos en materia jurídica y comercial, originarios de cualquier país, inclusive de un país no miembro del TLC.

- **AREA DE LIBRE COMERCIO DE LAS AMÉRICAS (ALCA)**

Los Presidentes y Mandatarios de 34 países de América y del Caribe, con la excepción de Cuba, reunidos en la ciudad de Santiago de Chile el 19 de abril de 1998 acordaron la iniciación de las negociaciones para establecer una zona de libre comercio que se denominará "Area de Libre Comercio de las Américas" (ALCA).



Las negociaciones para el establecimiento del ALCA deberán finalizar antes del año 2005. El esfuerzo para crear el ALCA es un proceso dinámico que involucra principalmente los siguientes tres niveles de decisión:

- Los Ministros de Comercio
- 9 Grupos de Trabajo
- Un Comité de Negociaciones Comerciales (CNC) a nivel de Viceministros. El CNC tendrá un Presidente y un Vicepresidente. El CNC tendrá la responsabilidad de guiar el trabajo de los grupos de negociación.

Los 9 Grupos de Trabajo son: acceso a mercados, inversión, servicios, compras del sector público, solución de diferencias, agricultura, derechos de propiedad intelectual, subsidios, antidumping y derechos compensatorios y políticas de competencia. La Argentina tendrá la presidencia del Grupo de Agricultura.

Se acordó crear una Secretaría Administrativa para las negociaciones que concluirá sus tareas a más tardar en el año 2005. Esta Secretaría proporcionará apoyo logístico a las negociaciones, mantendrá la documentación y publicará y distribuirá los documentos.

Las tareas de los Grupos de Trabajo en la etapa de la negociación continuarán siendo apoyadas por un Comité Tripartito compuesto por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL) y la Organización de los Estados Americanos (OEA). Este Comité Tripartito que proporciona asistencia técnica y logística.

Las nuevas motivaciones de los EE.UU

- América Latina es un mercado de gran dinamismo para los EE.UU. y uno de los pocos con los que registra un balance comercial con saldo positivo
- América Latina se ha transformado de manera creciente, en un importante destino de IED norteamericana
- La mayor importancia relativa de los acuerdos comerciales bilaterales y regionales en la política exterior de los EE.UU.
- Interés por lograr avances a escala hemisférica, en temas pendientes de la Ronda Uruguay (servicios, propiedad intelectual, compras públicas)
- Contrarrestar efectos de desvío comercial que podrían ocasionar los nuevos acuerdos regionales intra latinoamericanos o las negociaciones en curso con la UE (UE/Mercosur, UE/México, UE/Chile)

Los Principales Debates de la Etapa Preparatoria (1995/1998)

- Formato de la negociación: mientras que los EE.UU. y Canadá proponían la idea de concluir acuerdos sectoriales o parciales en la medida que se fueran alcanzando (early harvest), los países del Mercosur sostenían que la negociación debía ser encarada como un todo único e indivisible (single undertaking)
- Ritmo de la negociación: negociaciones simultáneas o estructura gradual (algunos temas se tratarían una vez que finalice la negociación de los que se traten primero)
- Relación con las iniciativas subregionales: se discutía si los mismos debían "fusionarse" en el ALCA (posición inicialmente sostenida por los EE.UU.) o bien podían mantener su individualidad y márgenes de preferencia, participando como tales en la negociación (posición sostenida por el Mercosur)
- Posible inclusión de las cuestiones laborales y ambientales y su vinculación con el comercio

El “Problema” del Fast Track

El fast track -vía rápida- es una autorización que el Congreso de EE.UU. concede al Poder Ejecutivo para negociar acuerdos y concesiones comerciales con terceros países (en forma individual, plurilateral o multilateral) con el compromiso de aceptar o rechazar posteriormente lo acordado como paquete cerrado, sin la posibilidad de efectuar enmiendas

Ante las evidentes asimetrías existentes entre las partes involucradas en el proceso ALCA, el fast track actuaría en los hechos como un reaseguro para los países latinoamericanos, evitando que los acuerdos alcanzados sean sometidos a una segunda instancia de revisión

El Presidente Clinton intentó obtener esta autorización en forma previa a la Cumbre de Santiago (abril de 1998), durante la cual se esperaba lanzar las negociaciones formales. La acción del lobby proteccionista -encaramado sobre cierta decepción de algunos sectores productivos acerca de los resultados del NAFTA- y la insistencia de sectores del Congreso para condicionar el mandato a la inclusión de ciertas cláusulas relativas a las normas laborales y el medio ambiente - que la Administración se resistía a incorporar por considerar que dificultarían el proceso ALCA- implicaron un serio obstáculo para la aprobación de la iniciativa, la cual -ante las escasas perspectivas de que fuera finalmente aprobada- tuvo que ser retirada.

Si bien, formalmente las negociaciones pueden seguir adelante sin que el Gobierno de los EE.UU. posea un fast track, de mantenerse tal situación podría deteriorarse la credibilidad de todo el proceso ALCA.

La obtención del Fast track para el presidente Bush depende de la relación de fuerzas que resulte entre sectores “librecambistas” y “proteccionistas” de los dos partidos mayoritarios.

De todas formas es posible la negociación de acuerdos parciales y sectoriales que no requieren un nuevo fast track en sectores como: telecomunicaciones, servicios financieros, informática. Dado que el ALCA se negociará bajo el formato de single undertaking no admite los acuerdos parciales de tipo sectorial. Esta alternativa no es relevante.

Los 9 Grupos de Negociación y la Posición Estados Unidos

+ Servicios

Estados Unidos considera que el tratamiento del capítulo de servicios dentro del acuerdo del ALCA debería comprender a todos los sectores específicos de servicios y también a los proveedores de servicios.

Propone la liberalización de los servicios a menos que cada país miembro del ALCA en forma particular, negocie lo contrario para un determinado servicio.

Estados Unidos excluye la provisión de servicios gubernamentales que no tengan fines comerciales. En relación con estas medidas, también excluye la educación y los servicios para la salud.

Además, en sectores específicos como lo es el financiero la postura norteamericana es utilizar todas las herramientas tendientes a identificar medidas que tengan carácter especial.

Clausula de la nacion mas favorecida: Estados Unidos propuso que ninguna nación otorgue un trato menos favorable que el que mismo país otorga a sus empresas en el ámbito nacional, sea este miembro o no del ALCA.

+ Propiedad Intelectual

La propuesta de Estados Unidos para este capítulo consiste en considerar medidas que sobre el tema aplique y respalde la OMC con el fin de proteger copyrights, patentes, secretos comerciales, marcas comerciales, mapas geográficos y asegurar que estos sean respetados.

+ Solucion de Controversias

Estados Unidos propone desarrollar un mecanismo de Solución de Controversias dentro del ALCA, tomando en cuenta el mecanismo vigente en la OMC. Fomentar el uso del Arbitraje y otros medios alternativos de Solución.

El primer paso en el procedimiento de Solución de Controversias es estudiar los motivos que tiene un gobierno miembro del ALCA para solicitar la aplicación de la solución del conflicto a través de las medidas del Acuerdo.

El objetivo específico de los Estados Unidos, se fija en que los candidatos a ocupar cargos en el panel o banquete del servicio de solución de controversias deben tener experiencia en leyes, comercio internacional y otros temas que se acordaran en el Acta Final del ALCA.

Los panelistas serán elegidos sobre bases y objetivos fiables, y los seleccionarán personas independientes a las partes en conflicto y que estén acordes a un código de conducta que será anexada al Acuerdo del ALCA.

Estados Unidos considera que los gobiernos miembros del ALCA podrán proponer reglas de procedimiento a el panel de solución de controversias. Tales medidas serán consideradas por el Grupo de Negociación sobre Solución de Controversias del ALCA, antes que el Acuerdo Final del mismo tenga efecto.

+ Subsidios, Antidumping y Derechos Compensatorios.

La postura de Estados Unidos consiste en aplicar medidas contra el dumping o las importaciones subsidiadas y así alcanzar con mayor éxito la liberalización del comercio.

En esa misma línea, asegurar que cada país pueda contar con medidas propuestas en el ALCA, las cuales no deberían diferir de las normales en materia de antidumping y derechos compensatorios establecidas por la OMC. Se busca que cada país pueda mejorar su disciplina en materia de antidumping, derechos compensatorios y subsidios.

Una postura contrapuesta a la Estadounidense apunta a no basarse o respetar estrictamente en lo que sobre el tema define la OMC.

En síntesis, el objetivo de Estados Unidos es asegurar la implementación de disciplinas que establece la OMC y estudiar otras opciones que puedan optimizarlas y establecer una cobertura jurídica e institucional que controle la ejecución de prácticas empresariales anticompetitivas.

+ Inversiones

De acuerdo con su posición tradicional, los Estados Unidos han definido las "inversiones" en un sentido más amplio, de forma tal de incluir a todas las formas de activos o valores que tengan las características de una inversión, tales como

compañías, ciertas formas de deuda, ciertas concesiones, contratos y propiedad intelectual.

Estados Unidos propone que el capítulo de inversiones del ALCA se incluya dos cláusulas específicas.

Primero, se pretende incluir una cláusula que niegue los beneficios del acuerdo para inversiones que son realizadas por empresas disfrazadas, que indirectamente son propiedad de inversores de países no integrantes del ALCA con los cuales U.S. no mantiene relaciones diplomáticas o con los cuales mantiene sanciones económicas. Segundo, los U.S. también propone la aplicación de una cláusula limitando los hechos que tomen lugar una vez que el capítulo entre en vigencia.

Tratamiento nacional y tratamiento de nación mas favorecida: los U.S. proponen que el ALCA otorgue a sus países miembros, en el área de inversiones, el mejor tratamiento nacional o el tratamiento de nación mas favorecida.

Tratamiento general. Trato justo y equitativo: los Estados Unidos no ha tomado posición con respecto a esta norma. En el NAFTA y en los tratados bilaterales de inversión, hay una norma mínima de tratamiento (aparte de las normas de no discriminación) donde los países deben otorgar tratamiento de acuerdo con la costumbre internacional, incluyendo trato justo y equitativo, así como protección y seguridad total.

Expropiación: los Estados Unidos no ha realizado una propuesta, pero respalda la teoría clásica de expropiación, que dice que las expropiaciones deben ser para un propósito público, no discriminatorio, en concordancia con el justo proceso de la ley y debe ser acompañado con el pago de justa, adecuada y efectiva compensación.

Compensación por pérdidas: los Estados Unidos proponen dos cláusulas. La primera de ellas expresa claramente que en caso de un conflicto armado o una emergencia nacional similar, el tratamiento nacional y las normas de nación mas favorecida se aplicarán con respecto a las pérdidas sufridas por los inversores. La segunda cláusula, consistente con las normas de la costumbre internacional, precisa que los gobiernos del ALCA deben compensar a los inversores cuando sus propiedades son decomisadas o innecesariamente destruidas por tropas o autoridades del gobierno.

+ Agricultura

Los Estados Unidos busca la eliminación de los subsidios a la exportación y de los derechos exclusivos de comercio concedidos a empresas del estado. También respalda la imposición de medidas sanitarias y fitosanitarias que sean Uniformes de la OMC. Los Estados Unidos creen que los países miembros del ALCA deberían colaborar para formular esas medidas y desarrollar estándares internacionales en organizaciones internacionales existentes.

+ Política de Competencia

Los Estados Unidos promueven los principios de transparencia, de un proceso justo y no discriminatorio, el cual considera importante los esfuerzos antimonopolios. Creen que cada estado del ALCA debería tener una agencia a nivel nacional o regional responsable de realizar esfuerzos y promover leyes antimonopolios. Los países deben cooperar para hacer cumplir efectivamente estas leyes, y deben incluir reglas relativas a monopolios oficiales y empresas estatales. Tales reglas garantizarían que los miembros del ALCA, no sufran discriminación en la actividad comercial de ningún país. Los Estados Unidos también sostienen la creación de un mecanismo de revisión de la política de competencia.

+ Adquisiciones Estatales

Los Estados Unidos promueven el tratamiento no discriminatorio para los contratos de abastecimiento del estado y para mercaderías y servicios producidos dentro de un país miembro del ALCA. Cualquier proveedor de mercaderías y servicios de un país miembro del ALCA debería recibir la misma consideración no discriminatoria como para aquellas mercaderías, servicios y proveedores del país donde se firmará el contrato.

Los Estados Unidos cree que el capítulo de servicios debería cubrir medidas tomadas por gobiernos locales, regionales o centrales o autoridades tales como cuerpos no gubernamentales en el ejercicio de poderes delegados por tales gobiernos o autoridades.

Se ha indicado la necesidad de identificar, donde sea apropiado, disciplinas suplementarias para sectores específicos y para desarrollar cláusulas especializadas

para los servicios financieros. El tratamiento de la nación mas favorecida debería aplicarse, en principio, para todos los sectores de servicios. Sin embargo los Estados Unidos reconocen que los países del ALCA pueden necesitar flexibilidad para un limitado número de sectores o medidas.

+ Acceso a Mercados

La posición en los métodos y modalidades de reducción de tarifas al comercio ha sido ampliamente distribuida. Estados Unidos propone una rápida reducción de la mayoría de los aranceles, siempre tomando en cuenta aquellos productos sensibles encuadrados dentro de la OMC.

Teniendo en cuenta que algunas empresas necesitarán mas tiempo que otras para ajustarse a la apertura de los mercados, los Estados Unidos proponen que los países del ALCA establezcan tres categorías diferentes de reducción de tarifas.

Respecto a las barreras no tarifarias, los países miembros deberían brindar tratamiento nacional a mercaderías provenientes de otro país miembro. Es apremiante la prohibición de transacciones consulares, estableciendo simples procedimientos para la admisión temporal de mercaderías relacionadas con el negocio del turismo, permitiendo la entrada sin el pago de aranceles para las muestras comerciales y material de publicidad.

Los Estados Unidos busca reglas de origen que sean objetivas y transparentes para alivio de la administración y para mayor obediencia.

• ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO (OMC)

La participación de los Estados Unidos tiene como objetivo apoyar a trabajadores americanos, estancieros, comercios, lograr el progreso económico y la seguridad nacional.

La OMC nuclea todos los esfuerzos para reducir las barreras al comercio exterior y establecer reglas internacionales para lograr un comercio justo.

La participación y dirección de Estados Unidos en la OMC tiene muchísima importancia.

Los beneficios para EEUU son:

- Se garantiza a los proveedores de bienes y servicios de EEUU el acceso a mercados mundiales, la promoción de un desarrollo sustentable, el mejoramiento del nivel de vida y el fortalecimiento de la paz.
- La afiliación a la OMC colabora en el proceso de búsqueda de una mayor competitividad en sectores como el de la Agricultura, el de las manufacturas y el de Industrias de altas tecnologías.
- También sirve a la evolución en la creación de normas al comercio y a la promoción de la estabilidad en tiempos de crisis económica.

Estado Unidos es el mayor exportador del mundo y por lo tanto está comprobado que los americanos necesitan competir en mercados externos para generar crecimiento económico.

Las medidas de la OMC en los últimos años han mejorado ámbito comercial de EEUU. Las ganancias que EEUU obtuvo por acuerdos de la OMC y otras políticas económicas y comerciales fueron factores que contribuyeron a las prosperidad económica de este país.

La prosperidad y crecimiento económico de EEUU se deben en gran parte a su habilidad para vender mundialmente sus bienes y servicios. Como se describió anteriormente, la OMC contribuyo a que EEUU alcance sus objetivos comerciales.

Durante la época de la Gran Depresión, los países grabaron la entrada de productos con altas barreras arancelarias, se agudizó el desempleo y hubo un descenso en el crecimiento económico.

Durante el período de Rondas de negociaciones internacionales, se alcanzó mejorar esa situación con una mayor apertura de la economía mundial, mejorando también los niveles de vida.

Los acuerdos de la OMC otorgaron a EEUU:

- ✓ Rebaja de un tercio en las tarifas externas sobre productos manufacturados. Actualmente los aranceles están en el nivel más bajo de la historia.

- ✓ Grandes oportunidades de exportación para productos agrícolas estadounidenses. Las medidas de la OMC limitan la capacidad de los gobiernos extranjeros para restringir el comercio agrícola a través de aranceles, cuotas, subsidios y otras políticas y regulaciones.
- ✓ Acceso a mercados externos para las exportaciones de servicios estadounidenses.
- ✓ Protección de los derechos de propiedad intelectual para empresarios estadounidenses, en industrias como las farmacéuticas, de entretenimientos, y software. Las medidas de la OMC intentan combatir la piratería a nivel mundial.
- ✓ Fijación de un efectivo sistema de solución de controversias para resolver diferencias que puedan surgir con miembros de la OMC.

Las medidas de la OMC no prohíben a EEUU que establezca y mantenga sus propias leyes, ni limitarán la aplicación de leyes para combatir importaciones injustas, o medidas en cuanto al medio ambiente, trabajo, salud y seguridad en niveles apropiados.

Las medidas de la OMC no afectan la soberanía de EEUU. La decisión de EEUU de negociar y entrar voluntariamente en este acuerdo de expansión del comercio y creación de fuentes de trabajo es un ejercicio de la soberanía y no una entrega de la misma.

- **Otros acuerdos**

Los EE.UU. han firmado otros acuerdos que otorgan preferencias arancelarias, entre otros, a Israel, los países del Caribe y los países afectados por la droga, entre los cuales se incluyen Venezuela, Perú, Ecuador y Colombia.

PARTE 2 MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO DE LA NEGOCIACIÓN

MARCO CONCEPTUAL.

Si prestamos atención a un día cualquiera en la vida de una persona, encontraremos que la **negociación es una constante en su comportamiento**. Siempre se está negociando, aun sin notarlo y sin prepararse como es necesario.

La habilidad para negociar y llegar a acuerdos que impliquen relaciones de largo plazo, que generen beneficios mutuos y que sean realmente ejecutables, es cada vez más trascendente para el éxito.

Pensar que se nace buen negociador no es una realidad. Hay, sí, personas que tienen más facilidad que otras para negociar, pero no puede decirse que esa habilidad sea sólo innata. Como toda disciplina del conocimiento, la habilidad negociadora se adquiere con esfuerzo, capacitación, preparación y mucha práctica.

La negociación, como disciplina que estudia el manejo y resolución de los conflictos, se ha desarrollado fuertemente en los últimos veinte años, especialmente en USA.

Definiciones de Negociación.

"Forma básica de conseguir lo que se quiere de otros. Es una comunicación en dos sentidos designada para llegar a un acuerdo cuando las partes tienen algunos intereses en común y otros opuestos".

Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton

"Proceso para llegar a un acuerdo sobre los términos básicos de la relación comercial. Este proceso conduce a la solución en forma pacífica de problemas de interés común y de problemas de intereses divergentes y opuestos, por medio del debate y de la mutua adaptación".

Damison Selby

"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".

Dennis A. Hawver

Características esenciales.

- Proceso
- Pluralidad de sujetos
- Resolución directa
- Comunicación dinámica
- Lo que se negocia no es fijo
- Necesidades no compartidas y compartidas
- Ganancia mutua
- Ciencia y arte

Objetivos de la negociación.

- Lograr una nueva relación que antes no existía.
- Modificar las relaciones existentes por otras más convenientes, para una o ambas partes.

¿Qué es un negociador?

Por negociador se entiende a toda persona que utiliza una serie de habilidades especiales para lograr un desempeño superior al negociar con otros.

¿Cómo se logra la habilidad negociadora?

El negociador no nace sino que se hace. Y para ello es esencial que tenga adecuados conocimientos sobre las técnicas, estilos, tácticas y contratácticas de negociación; que sepa planificar y estudiar a la contraparte; que conozca el manejo del lenguaje verbal y no verbal; que sepa valorar y utilizar favorablemente la importancia de los aspectos culturales muchas veces involucrados en una negociación. Todos estos conocimientos pueden adquirirse o profundizarse a través de la capacitación sistemática y la consulta bibliográfica permanente. Pero el conocimiento, sin práctica, de poco vale. La habilidad negociadora también se logra cuando el negociador se retroalimenta de otros negociadores

PLANIFICACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN.

La planificación es una función de la dirección, en distintos niveles jerárquicos, que comprende la fijación de propósitos, objetivos, metas, políticas, estrategias, tácticas, programas y procedimientos y la determinación de qué será necesario hacer para alcanzarlos.

No planificar provoca que el negociador:

- ✓ Incurra en errores.
- ✓ Caiga en contradicciones.
- ✓ Adopte estrategias y tácticas equivocadas al no tener claros los objetivos.
- ✓ No sepa los pasos adecuados a dar durante la negociación.
- ✓ No pueda predecir el comportamiento de la contraparte.
- ✓ No sepa distinguir cuando es conveniente ceder y cuando disentir

Después de la falta de planificación, los motivos principales que determinan el fracaso de una negociación son:

- ✓ Carencia de una teoría general sobre negociaciones.

- ✓ Falta de una comunicación efectiva.
- ✓ Impedimentos emocionales personales (por ejemplo: la ira).
- ✓ Precedentes o situaciones conflictivas anteriores.
- ✓ La presión de las bases.
- ✓ Diferentes percepciones sobre las alternativas de un acuerdo.
- ✓ Posiciones encontradas no susceptibles de acuerdo.
- ✓ No hay ZOPA (*Zone of Possible Agreement*, Zona de Posible Acuerdo. Indica el espectro dentro del cual es probable se desenvuelva la negociación. Dependerá del BATNA y del nivel de aspiración de cada negociador).
- ✓ Reglas de juego mal definidas.
- ✓ Agotamiento del tiempo.
- ✓ Diferencias culturales.
- ✓ Diferencias de poder negociador.
- ✓ Nuevas circunstancias.

Etapas de la planificación

La planificación de la negociación debe abarcar la totalidad de los aspectos que harán al comportamiento negociador durante todas las etapas de la negociación.

1- Etapa previa.

La etapa previa supone todas las tareas relativas a preparación del negociador para la negociación.

Supone, un proceso de búsqueda y análisis de información que permita:

a. Conocer los antecedentes de la negociación

- ✓ ¿Qué es lo que se va a negociar?

- ✓ ¿Quién es la contraparte con quien se va a negociar?
- ✓ ¿Cuáles son los temas en conflicto?
- ✓ ¿Hay más partes interesadas?
- ✓ ¿Existen coaliciones favorables o desfavorables para nosotros?
- ✓ ¿Cuáles son los precedentes?
- ✓ ¿Es una negociación nueva o repetitiva?

b. Conocerse a uno mismo

- ✓ Conocer la estructura organizacional.
- ✓ Conocer el producto y el marketing mix.
- ✓ Determinar nuestros intereses.
- ✓ Determinar nuestro BATNA. *Best Alternative To a Negotiated Agreement* (MAAN - Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado), indica la mejor alternativa que el negociador tiene fuera de la negociación que se presta a encarar. Esta constituido por situaciones, hechos acontecimientos, valores u otras posibilidades, que pueden ser positivos o negativos para la empresa. Cuanto mejor cuantitativa y cualitativamente sea el BATNA, mayor será el poder negociador. Toda negociación debe posibilitar que las partes puedan mejorar su BATNA, pues en caso contrario no tiene sentido negociar.
- ✓ Cuáles son nuestras opciones.
- ✓ Que criterios objetivos podríamos utilizar.
- ✓ Ventajas y desventajas competitivas.

c. Conocer al otro

- ✓ Su legitimidad.
- ✓ Su estilo de negociación.

- ✓ Sus intereses.
- ✓ Su BATNA.
- ✓ Sus niveles de aspiraciones.
- ✓ Sus ventajas y desventajas competitivas.
- ✓ Características del equipo negociador.
- ✓ Valores y cultura de la empresa para la cual negocia.
- ✓ Poder que le confiere su organización.
- ✓ Gustos y valores personales.
- ✓ Alternativas fuera de la negociación.

Cuando la contraparte va a **negociar en equipo**, habrá que saber el número de integrantes y cómo suelen distribuirse los roles, las motivaciones personales de sus miembros, etc.

d. Analizar el contexto de la negociación

- ✓ Qué estilo de negociación vamos a usar.
- ✓ Qué hay que hacer para que el otro actúe dentro del estilo.
- ✓ Qué tan abierta o cerrada resultará la negociación.
- ✓ Si es habitual ocultar o compartir información.
- ✓ Si el proceso se puede dividir por etapas y/o partes.
- ✓ La reacción de la otra parte en función de los resultados de cada etapa.
- ✓ La estrategia de retirada si nuestro plan no funciona.
- ✓ La estrategia de retirada de la contraparte.

e. Analizar la logística de la negociación

- ✓ Características de nuestro equipo negociador.
- ✓ Soporte especializado requerido.
- ✓ Aspectos de la agenda.

I- Características del equipo negociador.

Se determinará quién debe negociar y si será uno sólo o más de uno. Si se negocia con un equipo, hay que seleccionar cuidadosamente a sus miembros y establecer las funciones o roles que cumplirá cada uno (bueno, malo, jefe de equipo, vocero, etc.).

II- Soporte especializado requerido.

Supone determinar si requeriremos algún tipo de asistencia profesional o técnica que nos asesore sobre determinados aspectos a tratar en la negociación, por ejemplo, relativas al producto, sobre regulaciones de importación o aspectos culturales del mercado-objetivo. De igual modo habrá de prever si sería conveniente utilizar intermediarios de apoyo, como un normador para que establezca sus reglas de juego, o un conciliador, mediador o árbitro.

En estos casos será necesario identificarlos, determinar su idoneidad, profesionalismo y experiencia, conocer las condiciones para su contratación, los costos que supone su intervención, etc.

III- La Agenda.

Con ella se determinan los temas a tratar, las formas y requisitos para su tratamiento y los procedimientos y formalidades básicas de toda la negociación.

Podemos prepararla nosotros mismos o puede prepararla la contraparte. Hay autores que sostienen que no debe aceptarse una agenda preparada por el otro negociador. Lo que señalan es el cuidado extremo que hay que poner para analizar la agenda preparada por la contraparte y determinar si están contemplados debidamente todos los aspectos o si hay reglas y condiciones inadecuadas o inaceptables.

El punto de equilibrio estará dado por una agenda preparada en forma conjunta por ambos negociadores. Podrá recurrirse a un normador para que se ocupe de esta

tarea. La agenda es abierta (no específica) cuando no hay puntos preestablecidos y se tratan todos los temas que se presentan en la mesa de negociación. Si la agenda es cerrada (específica), los puntos a tratar se encuentran perfectamente determinados y ordenados.

Una agenda correctamente elaborada debe contemplar el tratamiento de:

- ✓ **Temas.**
- ✓ **Lugar, fecha y tiempos de desarrollo.**
- ✓ **Participantes.**
- ✓ **Idioma.**
- ✓ **Servicios auxiliares.**
- ✓ **Confidencialidad.**
- ✓ **Libro de actas.**

Temas

Es importante analizar, cuando la prepara el otro negociador, si algunos no están (y ver cuáles pueden ser los motivos), si hay temas que no nos gustaría tratar o si otros son "no negociables" y, por lo tanto, no deben incluirse.

La agenda debe establecer el ordenamiento de los temas y el tiempo de tratamiento de cada uno de ellos. Deberá contemplar, asimismo, si el ordenamiento puede cambiarse durante la negociación.

Lugar, fecha y tiempos de desarrollo

Deberá precisar el lugar concreto donde se desarrollarán las reuniones, cantidad de salones requeridos (por ejemplo: sala para las reuniones formales y salas para trabajos de grupos), fecha de celebración, horarios, el tiempo para las reuniones y para los descansos, cantidad de sesiones y su periodicidad, etc.

Participantes

Deberá establecer quiénes serán los negociadores directos, si se admitirá la presencia de terceros (funcionarios del gobierno, diplomáticos u observadores, por ejemplo) y si se utilizarán o no intermediarios de apoyo.

Especificar la cantidad de personas que integrará cada equipo de negociación.

Es más complicado negociar con varios a la vez, especialmente si no se está habituado a ello.

También deberá precisar la ubicación de las partes en la mesa de negociación

Idioma

Definirá el idioma en el cual se desarrollará la negociación y quién aportará el traductor, de ser necesario.

También supone definir el o los idiomas que se usarán en el contrato escrito, así como el idioma que prevalecerá en caso de divergencias o conflictos en su interpretación.

Servicios auxiliares

Comprenden una serie de tareas y aspectos de tipo administrativo que deben preverse para un mejor desarrollo de las sesiones.

Se deberá contar con personal para brindar servicios de telecomunicaciones, fotocopiado, mensajería o cadetes, atención de refrigerios y comidas, etc.

Se tendrá en cuenta el equipamiento requerido (equipos de vídeo, proyectores, aire acondicionado, amplificadores de sonidos, etc.), y las comidas a servir a los participantes en la negociación.

En la práctica, estos últimos aspectos pueden no estar contemplados en la agenda y ser servicios que implícitamente ofrece la parte que actúa como anfitriona.

Confidencialidad

Deberá establecer normas que aseguren la confidencialidad de la información que se genera durante la negociación.

Libro de actas

Quedará establecido si se llevará o no un libro de actas en el cual se registren todos los dichos, acuerdos y desacuerdos que se van dando en el proceso negociador.

Por lo general, el libro o registro de actas se utiliza en negociaciones multilaterales, regionales o entre países, no siendo habitual en el sector privado.

f. Fijar nuestro nivel de aspiración

Con los aspectos analizados anteriormente, se pueden determinar nuestros niveles de aspiración, es decir:

- ✓ Objetivos
- ✓Cuál es el mejor arreglo que podemos esperar.
- ✓ Qué es razonable y justo como arreglo.

g. Simular la negociación

Antes de ir a la negociación no hay nada mejor que practicarla, es decir simular la negociación con algún miembro de nuestra organización que asuma el rol de la

contraparte (técnica del juego de roles o "role playing"). Permitirá desarrollar y probar las estrategias, tácticas y argumentaciones, dando tiempo para hacer los ajustes convenientes antes de ir a la mesa de las negociaciones.

2- La apertura.

Se determina quién y de qué manera manejará el inicio de la negociación, es decir, cómo se ejecutará el empleo de la primera oferta.

Referente al manejo de la primera oferta, se pueden hacer algunas recomendaciones:

- ✓ No iniciar una negociación con una oferta tan baja que caiga en el nivel de aspiraciones de la otra parte. Ejemplo: ofrecer en \$3.00 un producto cuando el otro pensaba pagar \$6.00.
- ✓ No empezar la negociación con una oferta tan alta que dificulte o hiera el clima del proceso.
- ✓ Si conocemos con cierta seguridad el BATNA y/o el precio de reserva del otro será conveniente que hagamos nosotros la primera oferta.
- ✓ Si, por el contrario, no conocemos el BATNA y/o el precio de reserva del otro, podremos esperar que sea él quien haga la primera oferta o hacer nosotros una oferta muy alta, a veces hasta alejada de la realidad, a la espera de que la contraparte reaccione de la misma manera pero en sentido opuesto, buscando así el anclaje en un punto intermedio que permita centrar la discusión sobre una base más razonable.
- ✓ No hay que reaccionar ante la primera oferta.
- ✓ Al contraofertar debemos tener en cuenta nuestro nivel de aspiración tanto como el BATNA, especialmente si no conocemos el BATNA del otro. Por ejemplo: si queremos comprar un determinado producto y nuestro BATNA es de \$ 20.00 (precio que nos ofrece otro proveedor) y nuestro nivel de aspiración sería pagar alrededor de \$ 16.00, cuando el vendedor haga su

primera oferta en \$ 19.00 deberíamos contraofertar \$ 14.00 y no \$ 16.00, de modo que el anclaje se produzca alrededor de los \$ 16.50, precio que resultaría bueno para nosotros de todas maneras.

- ✓ Cuando se hace la primera oferta es conveniente expresarla en términos condicionales y no definitivos. Por ejemplo: "nos gustaría obtener un precio es \$ 19.00 por este producto" en lugar de "nuestro precio es de \$ 19.00 y de aquí no puedo moverme".
- ✓ Es de práctica comercial que el vendedor efectúa la primera oferta. En algunas culturas esta actitud es una regla (la japonesa, por ejemplo).

3- Desarrollo.

La etapa de desarrollo, también llamada "danza de la negociación", se refiere a todo el manejo de la negociación en sí, principalmente en la administración de las concesiones y de las tácticas y contratácticas.

Con la manipulación de las concesiones, también caben algunas recomendaciones:

- ✓ Sólo deben hacerse si son absolutamente necesarias para los fines perseguidos. Si se recibe una concesión, no se está obligado a dar otra de regreso.
- ✓ Las concesiones que efectuemos deben ser sobre aspectos no esenciales de nuestros intereses.
- ✓ Hay que procurar no hacer concesiones al inicio.
- ✓ Hay que intentar que la primera concesión la haga el otro.
- ✓ Es mejor hacer varias concesiones pequeñas controladas que una o unas pocas grandes.
- ✓ Hecha una concesión, se debe esperar que la contraparte efectúe una a cambio.
- ✓ Si la concesión que se aguarda no llega, habrá que esperarla con mucha paciencia y no continuar concediendo.

4- Culminación

Supone estudiar los mecanismos que se propondrán para instrumentar el acuerdo en caso de alcanzarse, su forma de implementación y los procedimientos a utilizar si no se llega a un arreglo, es decir la estrategia de retirada.

Por lo general, las negociaciones comerciales internacionales exitosas concluyen con la redacción de un contrato escrito.

Hay que predeterminar (para luego negociar con la contraparte) quién lo redactará, cuáles serán sus cláusulas, la jurisdicción y ley aplicable, si se preverá una cláusula arbitral, los idiomas para su redacción y -prioritario ante litigios- duración y alternativas de renovación, motivos de rescisión que no dejen obligadas a las partes, penalidades ante incumplimientos, etc.

También habrá que establecer las alternativas para implementar el acuerdo. Por ejemplo: en qué fecha y sobre qué banco debe abrirse la carta de crédito; o en qué plazo la contraparte deberá enviar el giro anticipado al embarque, previsto como mecanismo para el pago; o quién, cuándo y dónde debe ocuparse de la contratación del medio de transporte.

LA COMUNICACIÓN Y LOS ASPECTOS CULTURALES DE LA NEGOCIACIÓN.

LA COMUNICACIÓN.

Todo comportamiento en una relación personal conlleva siempre un mensaje, es decir, implica una comunicación. Las personas se comunican con palabras, con gestos y hasta con silencios.

La comunicación es el medio o instrumento básico de la negociación. Es muy difícil pensar en una negociación donde no se logre una comunicación dinámica.

En todo proceso de comunicación lo importante no es lo que se dice, sino cómo se dice.

El lenguaje se clasifica en:

- **Lenguaje verbal.**
- **Lenguaje no verbal.**

I- Lenguaje verbal.

El lenguaje es un sistema basado en símbolos orales que se usa para identificar y describir conceptos, objetos, situaciones y experiencias; es aprendido por el hombre y constituye el medio por el cual se transmite la cultura.

El lenguaje verbal cumple tres funciones:

-Función informativa: supone utilizar el lenguaje para comunicar o brindar hechos, datos, cifras, etc., que podrán ser verdaderos o falsos.

-Función expresiva: significa usar el lenguaje para expresar sentimientos, deseos, etc., o sea, para brindar información interna.

-Función directiva: supone usar el lenguaje para provocar, motivar o impedir una acción.

Se pueden tomar las siguientes aplicaciones del lenguaje verbal:

- ✓ **Obtener y suministrar información.**
- ✓ **Hacer propuestas.**
- ✓ **Acordar.**
- ✓ **Disentir.**
- ✓ **Verificar la comprensión.**
- ✓ **Resumir.**
- ✓ **Calificar.**

Recomendaciones en materia de lenguaje verbal.

Para un manejo eficiente del lenguaje verbal y lograr una comunicación dinámica, se sugiere:

- ✓ Que no se encare la negociación como un debate sino como un diálogo.
- ✓ El empleo de preguntas es importante, pero se debe preguntar para conocer, para entender o para clarificar y no para juzgar o para señalar la debilidad argumental del otro.
- ✓ Hay que preguntar pero sin insinuar la respuesta. Por ejemplo: *¿cómo piensan resarcirnos de los problemas que hemos tenido con las entregas?* en lugar de *"Uds. tendrán que compensarnos en US\$ 10.000 por los problemas que hemos tenido con las entregas"*.
- ✓ Es necesario no interrumpir al otro cuando está hablando; hay que escuchar la totalidad de sus motivaciones y argumentos y recién entonces emitir un juicio o una opinión. No es posible entenderse si todos hablan al mismo tiempo.
- ✓ Usar "de vez en cuando", "ocasionalmente", "en algunas oportunidades" o expresiones similares en reemplazo del "siempre" o "nunca". Ejemplo: *"en ocasiones tienen demoras en las entregas"* en lugar de *"Uds. nunca cumplen con las entregas"*.
- ✓ Evitar el uso del "debes" o "no debes" y reemplazarlo por "me parece que..." o "lo que me preocupa es ...".
- ✓ Usar "y" en lugar de "pero" para unir dos pensamientos. Ejemplo: *"ya escuché su propuesta y ahora déjeme expresarle cómo la he entendido"* en lugar de *"ya escuché su propuesta pero ahora le diré porqué no puedo aceptarla"*.
- ✓ Señalar el efecto de un comportamiento y no la intención del mismo. Por ejemplo: *"me siento discriminado"* en lugar de *"Ud. es un racista"*, o *"me siento estafado"* en lugar de *"Ud. es un delincuente"*, o *"me siento*

desilusionado por lo que está pasando con las entregas” en lugar de “Uds. son irresponsables e incumplidores”.

- ✓ Manifestar lo que se piensa o siente, pero sin juzgar.
- ✓ Compartir experiencias personales.
- ✓ Señalar cualquier malentendido, ambigüedad y confusión que se produzca, manteniendo un comportamiento abierto. Por ejemplo: *“discúlpeme, cuando Ud. me dio su primera oferta me pareció entender que el precio era en condiciones FCA, ¿es esto así o fue una interpretación mía?”.*

II- El lenguaje no verbal.

El lenguaje no verbal es el que se manifiesta a través de gestos, posturas, posiciones, distancias, expresiones y movimientos. Es el lenguaje sin palabras o el “lenguaje del cuerpo”.

El lenguaje no verbal abarca:

- **Contacto ocular.**
- **Expresión facial.**
- **Proxemia.**
- **Cronémica.**
- **Apariencia y estado físico.**
- **Regalos.**
- **Otros aspectos.**

1- Contacto ocular.

Abarca si se mira o no a la otra persona, la duración de la mirada, es decir la cantidad de tiempo que se mantiene la mirada mutua, el lugar al que se dirige la

mirada y los aspectos vinculados con el tamaño de las pupilas. Normalmente se mira más a una persona cuando se está cómodo con ella, cuando los temas a tratar son sencillos, cuando se está alejado o cuando se le quiere dar una sensación de confianza. Es habitual que se la mire poco si hay cercanía, disenso, se tratan temas complicados, o cuando se es introvertido, el otro posee mayor status o resulta desagradable.

Si bien es muy importante en la relación cara a cara, no hay que abusar del contacto ocular. Si se mira mucho, puede demostrar superioridad, falta de respeto o tal vez tomarse como una amenaza. Si se mira poco, puede implicar desinterés, descortesía o falta de sinceridad. La actitud de no mirar es indicativa de sumisión.

Durante la negociación, asimismo, se puede prestar atención a cómo se dilatan o contraen las pupilas, en función de los sentimientos y el humor de la contraparte. Las pupilas se agrandan cuando algo sorprende favorablemente, cuando se está eufórico o enamorado, y se achican cuando se miente, se está enojado, se tiene una actitud negativa o mal humor.

La duración de la mirada depende, como buena parte del lenguaje gestual, de la cultura. Los europeos sostienen mucho más la mirada que los japoneses, y mientras éstos suelen mirar más al cuello que a la cara, aquéllos son de mirar más a los ojos. La mirada puede dirigirse a los ojos, a los ojos y boca o "pasearla" por todo el cuerpo.

2- Expresión facial.

Otro de los elementos del lenguaje no verbal es la expresión que trasunta el rostro, la expresividad de la cara. A través de ella se puede determinar el nivel de interés, alegría, tristeza, miedo, enojo, etc.

Va acompañada de otros gestos o movimientos del cuerpo que acentúan o refuerzan lo que el rostro dice. Por ejemplo, una persona cuyo rostro denota aburrimiento y falta de interés, además apoyará su cabeza sobre la mano o cruzará los brazos. Si

estuviera enojada su cara lo diría, pero también sus puños cerrados (aunque tenga los brazos cruzados).

3- La cinésica.

Consiste en el estudio científico de los gestos y los movimientos corporales. Si bien muchos son universales, hay otros que tienen un significado en una cultura y otro diferente en otra.

Por ejemplo, el tan característico gesto del "pulgar hacia arriba" significa "todo bien" en Brasil, señala que alguien está "haciendo dedo" para que un automovilista lo transporte en Inglaterra, o puede ser tomado como un insulto en Australia (de alcance similar al dedo mayor levantado). Sucede algo parecido con el "gesto del anillo" (círculo que se hace con el pulgar y el índice): en muchos países indicará "todo bien", en otros "dinero", en otros "cero" y en otros se usará para señalar a un homosexual. Seguidamente se describen las características de los principales:

A-Movimientos de la cabeza.

Se usa para asentir (inclinarse la cabeza hacia adelante) o disentir (moverla lateralmente). Debe prestarse especial cuidado que no haya incongruencias entre lo que se dicen verbalmente y este movimiento, pues en ocasiones sucede que las palabras dicen "sí" pero la cabeza dice "no".

El asentimiento de la cabeza no necesariamente expresa acuerdo. En muchas culturas sólo implica que se está entendiendo y se lo utiliza como mecanismo para que el otro continúe hablando (por ejemplo: los japoneses). También es importante la intensidad del movimiento: si es fuerte denota acuerdo y si es menos intenso sólo indicaría comprensión.

Una postura de cabeza alta e inclinada hacia atrás traduce una actitud altanera o de desafío. Una cabeza baja puede significar sumisión, en algunos casos depresión, una actitud negativa o incluso de oposición. Una cabeza inclinada lateralmente implica interés.

B-Gestos con las manos, brazos y piernas.

Apretón de manos

Si la palma queda hacia abajo significa una actitud dominante, si queda hacia arriba será sumisa; cuando las dos personas pretenden ser dominantes las palmas quedarán en forma vertical ("apretón de hombres"). No es aconsejable acompañar este gesto tomando la muñeca, codo, brazo u hombro, salvo que haya una estrecha relación con la otra persona.

Brazos cruzados

Significa que la persona está nerviosa o tiene una actitud negativa o defensiva, pues establece una "barrera" con el otro, pone distancia. Si los puños además estuvieran cerrados, indicaría una persona en posición de ataque u hostil.

Brazos en jarra (en la cintura)

Sugiere que el otro tiene mayor nivel; también puede verse como una actitud dominante o agresiva.

Dedo bajo el párpado

Avisa tener cuidado, prestar atención, estar alerta.

Frotarse las manos

Marca una actitud positiva, que puede entenderse como la decisión para ponerse a trabajar o para resolver algo. Si el frotamiento es lento puede ser interpretado como que el otro se quiere aprovechar.

Gestos con los pulgares

Indican seguridad o actitud dominante. Por ejemplo, las manos en los bolsillos de los cuales emergen los pulgares. También puede resultar un gesto agresivo o despectivo (señalar a una persona con el pulgar por encima del hombro).

Golpe con el puño

Demostración de cólera, rabia, ofuscación.

Manos juntas, sin tocarse las palmas, como en actitud de rezar

Sugiere a una persona segura, tranquila, relajada. Puede ser ficticia, sólo para impresionar.

Palmada en la espalda

Se usa para manifestar confianza o dar ánimo al otro. En muchas culturas no debe usarse pues supondría invadir la zona íntima (ver más adelante).

Palmas hacia arriba

Indican franqueza, lealtad, honestidad. Palmas hacia abajo: deseo de restringir, calmar, tranquilizar, contener.

Piernas cruzadas

Marcan actitud negativa o defensiva. Por lo general se cruza la derecha sobre la izquierda. Cuando la pierna que cruza se coloca paralela al piso (lo que se vería como un número 4) supone una actitud de discusión. Indicará obstinación o terquedad si con las manos se toma la pierna que se ha cruzado. Cuando se cruzan y entrecruzan las piernas en forma permanente es sinónimo de nerviosismo o incluso que se está mintiendo.

Tamborileo con los dedos

Implica nervios, impaciencia.

C-Otros gestos

Aplaudir

Señal de aprobación. En ocasiones puede reflejar impaciencia (cuando se aplaude para que dé comienzo una obra de teatro, por ejemplo).

Beso

Representa afecto, amistad, cordialidad. Se usará según el grado de relación con el otro. El beso entre hombres es mal visto en algunas culturas mientras que en otras es totalmente normal: puede ser en una o en las dos mejillas e incluso en la boca (los rusos, por ejemplo).

Bostezo

Es un signo de aburrimiento o desinterés.

Encogimiento de hombros

Significa "no sé", "no me importa" o "¿qué puedo hacer yo?". Normalmente va acompañado con brazos extendidos a los costados del cuerpo y las palmas hacia arriba.

Golpear con una lapicera en la mesa

Demostrativo de desinterés o nerviosismo.

Juntar las yemas de los dedos, posarlos en los labios y arrojarlos al otro

Gesto que universalmente implica afecto y que también se usa para elogiar o saludar según los países.

Levantar la mano

Sirve para llamar la atención.

Mirar el reloj

Indica impaciencia; también se lo utiliza como forma de presión para apurar una decisión.

Postura general cuando se está de pie

Si es erguida supondrá una actitud confiada o dominante; si no es erguida podrá significar timidez, sumisión o depresión.

Postura general cuando se está sentado

Si es hacia adelante implicará que se interesa en el otro, que tiene una actitud positiva, que desea escucharlo; si es hacia atrás supondrá una actitud negativa, de falta de interés, en ocasiones hostil o agresiva.

Silbar

Supone desaprobación, aunque en ciertos países o subculturas se usa en forma totalmente opuesta (por ejemplo, los jóvenes elogian a su cantante preferido de esta manera).

Taparse la boca, tocarse la nariz, frotarse un ojo, tocarse el cuello o tirar el cuello de la camisa

Son gestos indicativos de que se está mintiendo.

Tocarse la oreja

Significa que ya se han escuchado bastantes mentiras y que ahora es el turno de decir algo.

4- La proxemia.

Término, desarrollado por el antropólogo norteamericano Edward Hall en la década del 60, consiste en el estudio científico del uso del espacio. Las personas tienen un territorio personal, un espacio que consideran propio.

Hall estableció cuatro zonas:

- ✓ **Zona íntima.**
- ✓ **Zona personal.**
- ✓ **Zona social.**
- ✓ **Zona pública.**

La **zona íntima** : entre **0 y 45 centímetros** del cuerpo. Es una zona privada. Sólo se permite el acceso a aquellos más íntimos en los afectos. Por lo general

las personas suelen reaccionar mal, defensivamente, cuando algún desconocido pretende ingresar en este mundo propio.

La **zona personal**: de **46 centímetros a 1,22 metros**. Suele ser la distancia que habitualmente separa a la gente en las reuniones (de trabajo o sociales) y en las fiestas. Es la distancia dada por el alcance del brazo de dos personas que se dan la mano.

La **zona social**: de **1,22 a 3,60 metros**. Es la distancia que se pone con gente extraña o que recién se conoce. En algunos casos, con gente considerada de menor nivel.

La **zona pública**: distancia **superior a los 3,60 metros**; es la que separa a la gente del expositor en el aula de una universidad, por ejemplo.

Será importante tener en cuenta estos aspectos al desarrollar negociaciones internacionales, pues las distancias y demás elementos dependen de las culturas y subculturas. A los norteamericanos y europeos les gusta negociar dentro de la zona personal mientras que los árabes prefieren negociar mucho más cerca del otro. Por lo tanto, hay que interesarse sobre los mismos en la etapa de planificación de la negociación y estar alerta durante la misma para analizar la reacción de la contraparte con relación a la distancia que hayamos puesto.

Una variante de la proxemia es la ubicación cuando se está sentado:

- ✓ **De frente**: implica generalmente una actitud más bien competitiva.
- ✓ **Uno al lado del otro**: indica actitud de cooperación, favorece la comunicación.
- ✓ **En diagonal**: buena posición pues se mantiene cierta distancia con la otra parte.

5-La cronémica.

Es el estudio del uso del tiempo. Considerar la valoración que se le da al tiempo, lo que varía según las culturas o subculturas.

También la cronémica se relaciona con el cumplimiento de las entrevistas y reuniones establecidas y la puntualidad en la asistencia.

6-Los regalos.

Son atenciones u obsequios que se hacen a la contraparte negociadora con la finalidad de demostrar cordialidad, afecto e interés por fortalecer la comunicación y la cooperación. Cada cultura tiene sus preferencias y tabúes en esta materia. Y es imprescindible tenerlos en cuenta para no cometer errores que puedan entorpecer o incluso hacer fracasar la negociación. Algunos ejemplos clásicos son:

- ✓ Cuando se negocia con árabes, no hay que llevar regalos para la esposa (u esposas).
- ✓ A los alemanes no les gustan las rosas rojas.
- ✓ No regalar artículos de cuero de vaca en India.
- ✓ A los japoneses les gusta que los obsequios se les entreguen con ambas manos, mientras que con los árabes nunca deberemos hacerlo con la izquierda.
- ✓ A los rusos no les gusta que les regalen cuchillos o tijeras pues son sinónimos de mala suerte.
- ✓ A los coreanos no hay que regalarles objetos cuya cantidad sume 4.
- ✓ No obsequiar bebidas alcohólicas a los negociadores árabes.
- ✓ Las artesanías suelen ser un obsequio culturalmente neutro.
- ✓ Es aconsejable no entregar los regalos al inicio de la negociación, pues en muchas culturas puede ser interpretado como un intento de soborno.

7-La apariencia y el aspecto físico.

Está comprobado que lo primero que se mira de una persona es su cuerpo, y observar su apariencia (como viste) y su estado físico permite sacar algunas conclusiones iniciales sobre su personalidad, profesión, nivel de ingresos y otros aspectos. La importancia de esto puede valorarse teniendo en cuenta el dicho popular "la primera impresión es la que vale". La vestimenta, sin dejar de considerar obviamente los gustos y preferencias personales, por lo general debe adaptarse a las normas que rijan en los "territorios" dentro de los cuales se está y a las condiciones climáticas.

En cuanto a la ropa, la regla de oro debe ser la formalidad y sobriedad.

8-Otros elementos.

Otros elementos que hacen al lenguaje no verbal están dados por:

- ✓ **Velocidad al hablar.**
- ✓ **Timbre de voz.**
- ✓ **Repetir algunas palabras.**
- ✓ **Entonación.**
- ✓ **Acentuación de las palabras.**
- ✓ **Ubicación de mesas y sillas.**
- ✓ **Uso del cigarrillo y pipas.**

Si una persona está diciendo algo y su voz "tiembla", probablemente esté mintiendo o indique, sin darse cuenta, que no está segura.

La que repite o acentúa ciertas palabras puede estar llamando la atención sobre algo que considera importante.

Una silla muy alejada del escritorio y con el respaldo inclinado puede decir que el otro quiere mostrar dominio de la situación o mayor poder.

Con relación al cigarrillo y pipas, los fumadores deben tener un principio básico: no fumar a menos que el otro también lo haga. Hay que desterrar el tan habitual "¿le molesta si fumo?". De todas maneras, se pueden sacar algunas conclusiones de cómo es una persona observando cómo fuma: si tira el humo para arriba probablemente sea un individuo seguro, de actitud positiva o dominante, mientras que si lo hace para abajo describirá a una persona de actitud negativa o recelosa; si golpea el cigarrillo en el cenicero o en la mesa es porque está nervioso; si apagar el cigarrillo antes de lo normal es que quiere concluir.

ASPECTOS CULTURALES.

Los procesos de globalización, internacionalización, formación de bloques y liberalización de las economías han llevado a un incremento de las negociaciones comerciales internacionales y, en consecuencia, cada vez más personas negocian con otras de culturas diferentes.

Así como cada persona es única, cada cultura también lo es. Cada cultura tiene tradiciones y rituales propios, y los valores imperantes en una sociedad no lo son en otra. Las diferencias culturales hace que los individuos tengan distintas visiones de una negociación.

Conocer y comprender la cultura de la contraparte y adaptarse a ella debe ser parte importante de la estrategia de negociación, si se desean obtener buenos resultados

Por lo tanto, se deberán conocer cuáles son los factores culturales y cómo afectan al proceso de negociación. De no hacerlo, la negociación se puede complicar.

No existe una fórmula mágica para entender a las personas de otras culturas con quien se negocia. Muy difícilmente habrá un principio universal; basta con tener en cuenta las diferencias de cada cultura.

Definición de cultura.

“Es la compleja totalidad que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, ley, costumbres y toda otra habilidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad.”

Edward Tylor

"Patrón integrado del comportamiento que incluye el pensamiento, los actos, el habla, los artefactos, y depende de la capacidad del hombre para aprender y para transmitir conocimiento a las generaciones siguientes".

Diccionario Larousee Ilustrado

La cultura es un sistema de comportamiento que comparten los miembros de una sociedad.

Dimensiones culturales.

Las dimensiones culturales son las maneras como la gente expresa su cultura

Se distinguen cinco dimensiones culturales:

- **Los valores.**
- **Las creencias.**
- **Las formas de pensamiento.**
- **El lenguaje.**
- **Los comportamientos no verbales.**

1- Valores.

Son los patrones con que una cultura evalúa las acciones y sus consecuencias. Un valor es una preferencia explícita y consciente por una forma de actuar o de pensar con respecto a otra forma.

Se refieren a cómo se identifican los miembros de cada cultura con relación al nacionalismo, libertad individual, autosuficiencia, dedicación al trabajo, riqueza material, honestidad, etc.

Afectan a las percepciones y causan un fuerte impacto emocional en las personas. Por ejemplo, los norteamericanos consideran que el nepotismo es inmoral, mientras que en algunas culturas africanas es un deber.

2- Creencias.

Son las preferencias implícitas e inconscientes por una forma de actuar o de pensar que imperan en una cultura.

En las negociaciones internacionales, las creencias constituyen un factor que puede ser muy conflictivo, pues como las personas no tienen conciencia de las mismas suponen que todo el mundo ve las cosas de la misma manera.

Por ello, mientras se negocia se debe prestar especial atención a las creencias y a sus efectos.

3- Formas de pensamiento.

Es la facultad de comparar, combinar y estudiar las ideas.

El **pensamiento deductivo** supone partir de una hipótesis particular para llegar a la verdad de una proposición. Significa alcanzar una conclusión final como consecuencia de una serie de hechos particulares. Los rusos, por ejemplo, tienden a pensar de esta forma.

El **pensamiento inductivo** parte de la observación de casos particulares y llega a principios generales. Quienes adoptan esta forma de pensamiento se concentran en los resultados prácticos, como los estadounidenses, canadienses o europeos.

La **Intuición** no es un pensamiento ya que no concurre el razonamiento; es un conocimiento instantáneo. Se basa en la experiencia obtenida a través del aprendizaje de la realidad.

Resulta menos complicado negociar con quienes se manejan inductivamente, pues si los nuevos hechos confrontan con los principios, éstos se modifican para adaptarlos a la nueva realidad.

Quienes son deductivos tienden a ser muy inflexibles en los principios.

4- Idioma.

En el mundo hay una enorme cantidad de idiomas y dialectos; incluso con un mismo idioma varía la pronunciación y el vocabulario.

Cuando los idiomas y culturas son diferentes los problemas son aún mayores. Suelen presentarse dificultades de traducción.

En las negociaciones internacionales se debe prestar especial atención al lenguaje a utilizar, y si su uso será formal o informal.

Cuando se negocia con culturas orientales se deberá tener en cuenta la edad, la posición social y la procedencia de la contraparte antes de elegir la forma apropiada de dirigirse a ella.

5- Comportamiento no verbal.

Tienen un poderoso impacto (aunque con frecuencia no se reconozca) en el proceso de negociación, como se ha explicado y ejemplificado anteriormente.

Variables para analizar culturas.

Variables que permitirán afrontar el proceso de negociación de manera adecuada. En cada negociación entran en juego diferentes culturas. Entre los aspectos más significativos a analizar encontramos:

- **Estilo básico de negociación**
- **Formas de Pensamiento**
- **Etnocentrismo.**
- **Status**
- **Planificación de la negociación**
- **Autoridad**
- **Patrones de Comunicación**
- **Cronémica.**
- **Concepción de la negociación.**
- **Características del equipo negociador y de las sesiones de negociación.**
- **Comportamiento durante la negociación.**
- **Otros aspectos del lenguaje no verbal.**
- **Toma de riesgo.**

A- Estilo básico.

Definir el enfoque básico con el que tradicionalmente encaran las negociaciones. Distributivo o Integrativo.

Estilo Distributivo: también conocido como estilo posicional, de suma cero, de regateo o de ganar/ganar (win/win). Se caracteriza por estar basado en las posiciones, la negociación es una contienda, la suma algebraica de los elementos en juego siempre da cero y lo que se negocia no crece.

Estilo Integrativo: llamado también estilo principista o de resolución conjunta de problemas, ha sido desarrollado por el Proyecto de Negociación de Harvard.

Acercarse al otro con ánimo de cooperación y para evitar conflictos. Lo que se pretende, primeramente, es agrandar el tamaño del pastel y luego repartirlo de la mejor forma para ambos. Se procura crear valor. Se negocia en función de los intereses y no de las posiciones. Se separa a la persona del problema y se usan criterios y procedimientos objetivos. La meta es alcanzar un acuerdo inteligente.

B- Formas de pensamiento.

Determinar si utilizan el método deductivo, inductivo o se guían esencialmente por la intuición.

C- Etnocentrismo.

Considerar la concepción del negociador con relación a la superioridad de su cultura con relación a otras.

Si bien todos los grupos humanos tienden a considerar a su cultura como superior, en algunos casos es más fuerte y en otros no tanto.

D- Status.

Considerar el valor que tiene el Status para la cultura. En algunos casos este tema no es importante y en otros adquiere tanto peso que un negociador puede perder prestigio por algún comentario equivocado o por no haber considerado su investidura frente a sus subordinados, y así poner en peligro la negociación

E- Planificación de la negociación.

Es el nivel de importancia asignada a la planificación de la negociación.

Según las culturas, es frecuente encontrarse con negociadores con diferente grado de preparación (lo que no significa que la contraparte los imite sino que, por el contrario, siempre hay que prepararse muy bien).

F- Autoridad.

Implica determinar la fuente o las bases de la que emana el poder de la otra parte. Según las culturas, el poder puede estar basado en las experiencias y logros alcanzados por la persona o depender de factores sociales, como parentesco, edad, posición social, cargo y antigüedad en el cargo, vinculaciones políticas, etc.

Otro interrogante relacionado con la autoridad, es si la cultura valora más a la persona o a la institución a la que representa.

Hay que analizar si la cultura valora más los aspectos referidos a la capacidad técnica del negociador o a sus conexiones políticas.

También habrá que evaluar si en la cultura hay discriminación femenina, racial o de cualquier tipo (por clase social, por ejemplo). Cabe señalar que si la hubiera, no significa que finalmente sus representantes no acepten negociar con una mujer o con una persona de raza negra o amarilla. Pero seguramente será más difícil llevar adelante la negociación.

G- Patrones de comunicación.

Aprender formas y características básicas de comunicación de la contraparte , por ejemplo, si brindan información, si son expresivos, si son o no generosos, si mienten o no, si expresan los desacuerdos en forma directa o indirecta, si son respetuosos, cómo les gusta que se dirijan a ellos, etc.

H- Cronémica.

Considerar la valoración del tiempo así como de la puntualidad que exige la cultura.

I- Concepción de la negociación.

Analizar si prefieren la negociación directa o indirecta, es decir, si les gusta más negociar cara a cara con la contraparte o hacerlo mediante terceros (agente, funcionario gubernamental o mediador).

También se considerará si prefieren negociar formalmente, en un ámbito y con normas preestablecidas o si les agrada la negociación informal, que se da en cualquier momento en bares, restaurantes, compartiendo una actividad deportiva, etc.

Habrá que valorar si la cultura da importancia al establecimiento de relaciones personales como una parte esencial del proceso de negociación o no, y si los rituales sociales, como comidas y fiestas, tienen o no importancia (independientemente de que en muchas se considere de mala educación hablar de negocios durante los mismos).

Si bien la mayoría de las negociaciones internacionales concluyen con un contrato, hay culturas donde la palabra es lo que vale; en otras lo único que vale es lo que está escrito. Esto lleva a que en ciertas culturas la interpretación de los términos del contrato sea literal mientras que en otras es más amplia, o que los términos negociados sean de estricto cumplimiento o que puedan modificarse con tal de mantener la relación.

J- Características del equipo negociador y de las sesiones de negociación.

Definir si negocian en forma individual o en equipo y, en este caso, cuántos integrantes, quién es el que habla, cantidad de sesiones y duración de cada una.

K- Comportamiento durante la negociación.

Definir las formas de actuar durante la negociación, las tácticas empleadas, cómo manejan las concesiones, cómo les agrada desarrollar los temas, la importancia relativa que le asignan a cada variable del marketing mix en la toma de decisiones, si prefieren negociar cerca o lejos del otro negociador, cómo se toman las decisiones, etc.

L- Otros aspectos del lenguaje no verbal.

Considerar otros gestos, movimientos y vestimenta que utilizan, determinando los que más valoran y aquellos que les molesta o desagrada, incluyendo la conveniencia de los regalos y la oportunidad para su entrega.

M- Toma de riesgos.

Supone estudiar si los miembros de la cultura son de asumir o no riesgos.

PARTE 3 ESTILO DE NEGOCIACIÓN ESTADOUNIDENSE

Aspectos Culturales y su Impacto en los Negocios.

Los Estados Unidos es una sociedad con gran diversidad cultural y racial. A pesar que la mayoría de los habitantes son de ascendencia europea, existen también grupos minoritarios muy importantes tales como los Indígenas Estadounidenses, Afro-Estadounidenses, Hispanos o Latinos y Asiáticos.

Esta diversidad puede apreciarse en el campo de los negocios, por lo que es difícil efectuar generalizaciones respecto al comportamiento de los estadounidenses.

En ese contexto, los comentarios que siguen corresponden a criterios amplios:

Los hombres de negocios suelen ser informales, francos y directos. Generalmente se ven a sí mismos como ambiciosos, trabajadores y enérgicos. Están orgullosos de su alto nivel de vida y de la importancia económica y política de su país en el mundo. La cultura estadounidense tiende a promover los logros individuales, poniendo muchas veces en un segundo plano el sentido de pertenencia a una familia, comunidad u organización.

Haciendo negocios en Estados Unidos.

Los Estados Unidos es una compleja sociedad multiétnica, multiracial y multicultural. Debido a esta diversidad no es posible predecir en detalle el comportamiento durante una negociación de ningún individuo estadounidense. Quiere decir, que aún hay una gran diversidad en la cultura de negocios del país.

Por ejemplo, la mayoría de los negociadores estadounidenses son muy conscientes con el tiempo (*"time is money" → tiempo es dinero*), están enfocados y concentrados en los negocios (*"Let's go down to business" Hagamos negocios*) y son muy informales (*"What's your first name" Cual es tu primer nombre*).

Como se ha explicado en la Parte 2 de este trabajo de Investigación, la Planificación del proceso negociador que se pretende llevar adelante, es una

función primordial, que debe abarcar la totalidad de los aspectos que harán al comportamiento negociador durante todas las etapas de la negociación. Los estadounidenses dan mucha importancia a la planificación. No les gusta dejar nada librado al azar.

ETAPA PREVIA DE LA NEGOCIACIÓN.

El negociador debe llevar adelante un proceso de búsqueda y análisis de información que permita conocer los antecedentes de la negociación, conocerse a sí mismo y a la contraparte, analizar el contexto de la negociación, la logística de la misma y en algunos casos poder simularla.

A los fines específicos, brindamos información propia, de los elementos de la logística de la negociación en Estados Unidos:

Características del equipo negociador.

Negocian individualmente y si lo hacen en equipo, este será de pocos miembros.

Si negocian en equipo, por lo general habla cualquiera de los miembros, pero a las decisiones finales las toma uno solo, que tiene todo el poder.

Soporte especializado requerido .

Debido a la sobreposición y la diversidad de leyes y reglamentos federales, estatales, locales, comerciales e impositivos en este país, **los abogados y los contadores** adquieren un papel de importancia en el diseño y la negociación de las operaciones comerciales que se llevan a cabo en los Estados Unidos.

Los empresarios extranjeros pueden no estar acostumbrados a la gran responsabilidad que se deposita en los abogados con respecto a la conducción de los negocios en este país. Los abogados son por lo general parte del "Equipo Empresarial" y no profesionistas a los que se acude cuando se presenta un problema. La calidad y el costo de los servicios de consultoría jurídica pueden variar de un lugar a otro de los Estados Unidos, según el área geográfica y la especialidad. Es común

que los despachos jurídicos de las ciudades de mayor importancia, tales como Nueva York o Los Angeles, cuya práctica comercial es sofisticada y especializada, cobren más de U\$S 200 la hora. Los empresarios nacionales así como también los extranjeros, encuentran en términos costo-beneficio, que es mejor contratar este tipo de despachos por su profundo conocimiento jurídico, los servicios empresariales adicionales que ofrecen y el aporte que hacen de su buena reputación a los negocios de sus clientes.

Se puede encontrar información al respecto en las asociaciones nacionales o estatales de las barras (quienes entregan las licencias a los abogados), en las listas del Martindale-Hubbel's Law Directory (un directorio jurídico nacional), las embajadas y las cámaras de comercio.

Un número creciente de despachos de abogados, particularmente en las principales zonas metropolitanas, se están especializando en el comercio y la inversión internacional y por lo general ofrecen servicios bilingües y biculturales y tienen oficinas en el extranjero.

Generalmente se permite que los abogados con licencia para el ejercicio de la práctica profesional en otros países actúen como consultores en los Estados Unidos, pero no pueden ejercer la profesión en este país a menos que obtengan la licencia que otorga la asociación de la barra de abogados estatal que corresponda.

En los Estados Unidos, **el papel de los Notarios** está bastante más restringido que en otros países y su función se reduce a autenticar las firmas de los documentos y se necesita muy poco entrenamiento especializado para ser notario.

Se los puede localizar consultando el directorio telefónico de la ciudad, y generalmente se encuentran en los bancos, inmobiliarias y compañías de seguros. Algunos despachos de abogados también cuentan con notarios que ofrecen sus servicios a los clientes del mismo.

Generalmente los socios comerciales pueden recomendar a uno en caso de requerirse una notarización. En la mayoría de los lugares se aplica un cargo mínimo que por lo general es de U\$S 5.

Aspectos de la Agenda.

Quizás porque los Estados Unidos es una sociedad con un alto grado de movilidad geográfica, la mayoría de los estadounidenses suelen hacer negocios con extraños. Esto significa que en tanto que una referencia o introducción siempre ayuda, en la mayoría de los casos Ud. puede aproximarse a su contraparte directamente, sin utilizar un intermediario.

Puede mandar una carta, un fax o un correo electrónico en inglés con información básica acerca de su compañía y su producto, expresando se pondrá en contacto para concretar una cita.

Luego con una llamada telefónica solicite una reunión dos o tres semanas antes. Su contraparte le sugerirá una fecha y lugar.

Al iniciar la negociación los americanos, ya tienen preparada una agenda detallando lo temas y el tiempo que se dedicará al tratamiento de cada uno de ellos; lugar, fecha y tiempo de desarrollo; los participantes; el idioma; servicios auxiliares; la confidencialidad de información y si se llevará libro de actas o no.

Dado que cuentan con mayores facilidades para obtener información sobre otras empresas, encaran la negociación con un alto grado de preparación.

Los temas o asuntos que se deben tratar, estarán establecidos, al igual que el ordenamiento y el tiempo de tratamiento de cada uno de ellos. Aunque, algunas veces, pueden cambiarse durante la negociación.

Los estadounidenses tratan de evitar usar intermediarios.

La agenda también precisará el lugar donde se desarrollarán las reuniones, cantidad de salones requeridos (por ejemplo: sala para las reuniones formales y salas para trabajos de grupos), fecha de celebración, horarios, el tiempo para las reuniones y para los descansos, cantidad de sesiones y su periodicidad, etc.

En cuanto a lo participantes, los estadounidenses negocian individualmente y si lo hacen en equipo, este será de pocos miembros.

El lenguaje de los negocios es el inglés estadounidense. Muy pocos estadounidenses hablan un idioma extranjero lo suficientemente bien para manejarse en una compleja negociación comercial.

Por regla general el negociador estadounidense da por sabido que la contraparte entiende y habla inglés. No les gusta usar traductores y así como nosotros nos disculpamos por nuestro inglés ellos se disculpan por no hablar español. Un consejo: si su inglés no es adecuado, considere contratar un intérprete o pedir a su contraparte americana que lo contrate.

Lo que se puede llegar a definir o acordar con la contraparte es él o los idiomas que se usarán en el contrato escrito.

Para la redacción de textos en la negociación entre dos Estados, normalmente se utiliza la lengua del tratado, y la de los dos países. Si la conferencia fuera multilateral y se debieran redactar varios textos se usará el mismo sistema. Pero debido a que la traducción a otros idiomas podría no ser exacta, se determinará cual será el texto al que se referirán los firmantes en caso de problemas de interpretación.

En las Naciones Unidas, se utilizan seis lenguas: inglés (que es la de trabajo), español, francés, ruso, chino y árabe.

Por lo general, el libro o registro de actas se utiliza en negociaciones multilaterales, regionales o entre países, no siendo habitual en el sector privado.

APERTURA DE LA NEGOCIACIÓN.

El norteamericano típico considera que su tiempo es sumamente valioso y que no se justifica demorarse con protocolos. Por lo tanto es frecuente que los americanos asuman el comienzo de la negociación desde que se sientan a discutir el negocio (van directo al grano). Al contrario que en otras culturas, como la oriental, donde la percepción del tiempo es opuesta.

Prefieren tratar los temas importantes desde el principio y no esperar hasta último momento. Hacen ofertas razonables.

DESARROLLO DE LA NEGOCIACIÓN.

Se refiere a todo el manejo de la negociación en sí, principalmente en la administración de las concesiones y de las tácticas y contratácticas.

En los EEUU, hay frecuentemente muchas personas involucradas en tomar decisiones; abogados, técnicos especialistas, managers de línea, representantes de la industria y las decisiones importantes son alcanzadas generalmente por comités o grupos. Son conscientes de que generalmente son la parte más poderosa y poseen más opciones y alternativas que la contraparte, de ahí la importancia de la preparación previa.

La actitud competitiva es un reflejo de la competitividad con que convive diariamente un estadounidense. Maniobran para sacar ventaja, controlan los tiempos de la negociación, pero no le gusta regatear. Suelen hacer pocas concesiones. Se tienen en cuenta todas las variables del marketing, que para ellos son todas importantes.

ETAPA DE CIERRE DE LA NEGOCIACIÓN.

Los americanos prefieren concluir sus negociaciones en forma clara y definitiva, con la firma de algún tipo de documento. Generalmente planean a largo plazo, ya que su economía permite una mayor predicción de los acontecimientos futuros. De tal manera que de llegar a un acuerdo, debe tenerse en cuenta este particular.

La importancia del Contrato.

Los contratos en los Estados Unidos pueden llegar a ser documentos largos y complejos, especialmente en los casos de temas comerciales, inversión e inmuebles. El proceso de negociación contractual depende primordialmente de que las partes hayan o no establecido una relación de trabajo previa y de si pueden negociar y operar sobre una base de igualdad. El lenguaje contractual debe ser claro y comprensible para las partes que en él intervienen. Cada una de las partes contratantes debe contratar sus propios asesores jurídicos para que la asesoría que reciba se ajuste a sus necesidades particulares y no exista la posibilidad de que se vea comprometida por un abogado que se encuentre en un conflicto de intereses entre las partes.

Compromisos internacionales

Todos los compromisos internacionales son escritos. Pueden ser negociados por delegaciones constituidas especialmente para este fin, o por cualquier otro

procedimiento que permita la negociación permanente entre los gobiernos por intermedio de las misiones diplomáticas.

Los Acuerdos se pueden dividir en tres categorías: acuerdos en forma simplificada, protocolos y reglamentos internacionales.

Acuerdos en forma simplificada: cubre todos los compromisos realizados entre jefes de estado.

El término Protocolo, se utiliza para los documentos oficiales que consignan de una manera auténtica y solemne los resultados de una negociación.

Los reglamentos internacionales son documentos que consignan los resultados de las deliberaciones de conferencias, o de organizaciones internacionales.

VARIABLES PARA ANALIZAR Y TENER EN CUENTA EN UNA NEGOCIACIÓN

1- Estilo Básico.

Los norteamericanos suelen ser muy competitivos y generalmente emplean un estilo distributivo de negociación.

Cuando hablamos de un estilo de negociación estadounidense, no debemos olvidar que el carácter multicultural de este país determina que un negociador de origen netamente anglosajón tiene diferentes percepciones y expectativas al encarar una negociación de las que podría tener uno de origen asiático o latinoamericano.

A pesar de esto existen ciertos patrones comunes que le son propios a la mayoría de los negociadores norteamericanos, cualquiera sea su origen. Además existe el hecho de que una sociedad tan absorbente como la estadounidense determina que los patrones culturales de las personas, se amolden al estilo estadounidense muy rápidamente, lo que determina que ya la segunda generación de inmigrantes tenga pocos lazos con su cultura original, incluso con el idioma de sus padres. Así que al negociar con un estadounidense de origen mexicano no debemos creer que pensará y actuará de igual modo que lo haría un mexicano típico.

El norteamericano por lo general tiene una forma de pensamiento inductiva y son personas muy flexibles a los cambios. Esto último se debe a que gran cantidad de cambios en las formas de pensar, en tecnología, en economía son generados en este país.

2- Etnocentrismo.

Se considera la concepción del negociador con relación a la superioridad de su cultura con relación a otras.

Generalmente no tienen necesidad de consultar o remitirse a un superior para tomar una decisión durante la negociación. Van a la negociación conscientes de que normalmente son la parte más fuerte y que tienen mayor poder de decisión que su contraparte.

También es cierto que por lo general son la parte más fuerte, ya sea porque cuentan con mayor acceso a la información o porque se manejan con más soltura en el ambiente de los negocios. El éxito de EEUU como país en el plano comercial y político tiene sin duda mucho que ver con su gran capacidad negociadora, su visión particular de los negocios y su alto grado de optimismo y autoestima como sociedad.

3- Status.

Los estadounidenses no se fijan tanto en el status como en la capacidad negociadora del contrario.

Los yankees tienden a sentirse incómodos frente a aparentes distinciones de estatus, excepto aquellas basadas en el éxito individual.

Las mujeres y los hombres jóvenes confrontan relativamente pocos obstáculos para hacer negocios en los Estados Unidos, donde el logro personal es generalmente considerado como más importante que la clase social, el origen de la familia o el género.

La relativa falta de distinciones de status es reflejada en la informalidad por la cual los estadounidenses son famosos. Ellos quieren utilizar el primer nombre

rápidamente, aún con personas que acaban de conocer. La informalidad es entendida como una forma de mostrar hospitalidad y calidez. Los extranjeros que van a Estados Unidos por negocios y que provienen de culturas más formales deberían darse cuenta de que esta rápida confianza y cordialidad no debe verse como una falta de respeto para personas de alto estatus.

La forma casual de saludar a la gente e intercambiar tarjetas comerciales es otro reflejo de los valores igualitarios. Los asiáticos del este, quienes ofrecen su tarjeta comercial con ambas manos no deberían ofenderse si su contraparte americana guarda la tarjeta en su bolsillo sin leerla.

4- Planificación de la negociación.

Al iniciar la negociación los estadounidenses, ya tienen preparada una agenda detallada de la que no suelen apartarse mucho, debido a que no les gusta dejar nada librado al azar. Dado que cuentan con mayores facilidades para obtener información sobre otras empresas, encaran la negociación con un alto grado de preparación. Suelen llevar documentos e informes previos detallados, de manera que las preguntas de su oponente tengan respuesta inmediata y evitar pérdidas de tiempo.

En los EEUU, hay frecuentemente muchas personas involucradas en tomar decisiones; abogados, técnicos especialistas, managers de línea, representantes de la industria y las decisiones importantes son alcanzadas generalmente por comités o grupos. Son conscientes de que generalmente son la parte más poderosa y poseen más opciones y alternativas que la contraparte, de ahí la importancia de la preparación previa.

5- Autoridad.

Implica determinar la fuente o las bases de la que emana el poder de la otra parte. Según las culturas, el poder puede estar basado en las experiencias y logros

alcanzados por la persona o depender de factores sociales, como parentesco, edad, posición social, cargo y antigüedad en el cargo, vinculaciones políticas, etc.

El negociador estadounidense da mucha importancia y tiene presente en el momento de la negociación los logros alcanzados por la contraparte en otras oportunidades.

Cuando se trata de negociar acuerdos en círculos internacionales, los norteamericanos tienen la fama de ser los más rápidos del mundo. En su prisa por conquistar una victoria más, muchos ejecutivos avalan su éxito por la velocidad de cerramiento y por la cantidad de contratos, en vez de medir el suceso posterior.

Se valora más a institución que a la persona que la representa. Razón por la cual, un norteamericano firmará un contrato con la empresa que le ofrezca las mejores condiciones, aun cuando el negociador no resulte de su agrado.

También se respeta la capacidad técnica de la contraparte.

Hoy en día el trato ante hombres y mujeres no encuentra mayores diferencias en el trato social y de los negocios.

El sexismo no es habitual, así como tampoco lo es el racismo. Si lo hubiera, no significa que finalmente sus representantes no acepten negociar con una mujer o con una persona de raza negra o amarilla.

6- Patrones de comunicación.

En cuanto a la comunicación, les dan mayor énfasis a las palabras, números y documentación escrita que a las expresiones faciales, tono de voz o postura.

No es normal emplear mucho contacto corporal (abrazos, palmadas, tocar al otro mientras se habla, etc.) Es aconsejable mantener cierta distancia al hablar, por lo menos de un brazo extendido.

Los estadounidenses son impacientes y por lo que les incomoda el silencio.

Son de hablar bastante durante el proceso negociador, pero durante su conversación suelen dar poca información propia. Les molesta recibir información falsa.

Los estadounidenses valoran mucho la sinceridad, el intercambio honesto de información y frecuentemente son inconscientes de que pueden ofender a personas de otras culturas, por ejemplo del sudeste asiático, con su franqueza.

Incluso pueden llegar a desconfiar de negociadores que prefieren un estilo de comunicación indirecto, oblicuo y ambiguo.

También piensan que es descortés interrumpir a una persona cuando esta hablando. Si lo llegaran a hacer igualmente en el transcurso de una discusión no hay intención o no debería tomarse como una ofensa.

Al presentarse, comience utilizando la palabra Señor, señora o Señorita, pero no se sorprenda si su contraparte le sugiere que lo llame por el primer nombre luego de haberse reunido con usted. Si tal informalidad lo hace sentir incómodo, debe ser suficientemente claro y decir como desea ser nombrado. Los títulos son frecuentemente ignorados, excepto en reuniones formales – a menos que usted sea médico o un alto funcionario del gobierno.

La mayoría de los estadounidenses se siente incómodos usando títulos y honores.

Los modales telefónicos pueden construir o romper una relación comercial.

“Hello” (hola) no es ni será nunca la respuesta a una llamada comercial. Una manera correcta sería empezar con “Good Morning o Good Evening” (buenos días o buenas tardes” y continuar con la identificación de quien está respondiendo o el nombre de la empresa como ser “Buenos Días, RPB Claudia habla” o “Buenos Días, oficina de Claudia Perez” en caso de ser una asistente.

Si la persona que llama no se identifica, su respuesta debería ser “Podría decirme quien habla, por favor?. O también el asistente o la secretaria podría preguntar amablemente: “Podría decirme el motivo de su llamada” o más directamente “Sabe el Sr. Perez el motivo de su llamada?.

Si Ud. llama y se le pregunta sobre el motivo de su llamada no debería sentirse molesto, ya que los asistentes o secretarios tratan de agilizar la respuesta de sus jefes, para que los mismos deleguen las llamadas que no necesitan su atención personal.

7- Cronémica.

El norteamericano típico considera que su tiempo es sumamente valioso y que no se justifica demorarse con protocolos. Por lo tanto es frecuente que los estadounidenses asuman el comienzo de la negociación desde que se sientan a discutir el negocio (van derecho al grano). Al contrario que en otras culturas, como la oriental, donde la percepción del tiempo es opuesta, El trato en un comienzo debe ser formal, ellos se encargan de desformalizarlo. Suelen ser rápidos, efectivos y poco burocráticos en esta etapa. Prefieren tratar los temas importantes desde el principio y no esperar hasta último momento.

La falta de puntualidad es considerada una falta de respeto grave. No se esta tomando en consideración que el tiempo para ellos vale mucho. Así que no es conveniente llegar tarde al lugar de negociación.

Si un comerciante o empresario estadounidense tiene una reunión en la oficina de alguien a las 9 hs. ellos esperan que su contraparte esté a esa hora en el lugar indicado. Consideran a una persona que los hace esperar por mas de diez minutos como una persona totalmente indisciplinada y maleducada o ambos. Del mismo modo, una vez que la reunión comienza los estadounidenses aguardan las discusiones para luego proceder a una conclusión sin interrupciones.

Cuando hacen negocios con culturas donde el tiempo no es muy importante se ponen fácilmente molestos cuando discusiones son interrumpidas por llamadas telefónicas, o por empleados o secretarias trayendo papeles para ser firmados.

Esto significa que los negociadores visitantes deberían tener cuidado para estar a tiempo para todas las reuniones en los Estados Unidos y pueden esperar una disculpa si ellos lo han hecho esperar algunos minutos.

8- Concepción de la negociación.

Los americanos prefieren la negociación directa, es decir, cara a cara con la contraparte antes que hacerlo mediante terceros. Siempre la negociación se encara

como un proceso formal, en un ámbito determinado y con normas preestablecidas. Nunca van a improvisar una negociación.

Por ejemplo realizar negocios durante una comida tiene que ver más con trabajo que con ocio, a diferencia de otras culturas latinas o asiáticas.

Si Ud. es el organizador del almuerzo, elija un restaurante que sea adecuado para hablar de negocios y que esté cerca de la oficina de su invitado o en un lugar cómodo y cercano para ambas partes.

Durante la negociación no suelen cambiar de tema o irse por las ramas, incluso durante una cena informal o una negociación oficial, siguen hablando del negocio y su empresa.

Muchos negociadores estadounidenses prefieren mantener una separación entre sus profesiones y sus vidas privadas así como entre negocios y placer. Pueden no siempre valorar al entretenimiento como un camino para construir una relación personal cercana con sus compañeros de trabajo. Por lo que lo social (relaciones personales y rituales sociales) para ellos no tiene demasiada importancia. Creen que no viene al caso y pueden entorpecer el trabajo.

Las empresas tienden a establecer relaciones con organismos comerciales, como ser las cámaras de comercio estadounidenses, y recurren a ellas en caso de ser necesario arbitraje, ya que estos organismos conocen las prácticas comerciales norteamericanas mejor que nadie.

Los estadounidenses prefieren concluir sus negociaciones en forma clara y definitiva, con la firma de algún tipo de documento. Ponen mucho énfasis en los aspectos legales y en todos los puntos del acuerdo escrito. Muchos negociadores incluyen a abogados en las discusiones desde el comienzo hasta la firma del contrato. Frecuentemente traen un borrador del contrato a la mesa de la negociación y proceden a negociar cláusula por cláusula.

Si se origina una disputa o un desacuerdo mas adelante la parte americana puede confiar estrictamente en los términos del contrato y podría volverse sospechoso si su contraparte apela a aspectos no contractuales. Para un norteamericano, lo que vale es el contrato. antes que la palabra.

9- Características del equipo negociador.

Negocian individualmente y si lo hacen en equipo, este será de pocos miembros.

Si negocian en equipo, por lo general habla cualquiera de los miembros, pero a las decisiones finales las toma uno solo, que tiene todo el poder.

Los negociadores estadounidenses son probablemente los tomadores de decisiones más rápidos en el mundo, esto se debe generalmente a que la persona que negocia cuenta con el poder suficiente para hacerlo. Algunos ejecutivos viven bajo el lema "correcto o incorrecto, pero nunca en duda".

Prevea expresiones de impaciencia si su proceso de decisión toma bastante tiempo.

El proceso de negociación sugerido puede abarcar pocas sesiones, seguidas y de larga duración.

Los estadounidenses responden más activamente, a las presentaciones hechas por una persona sobre todo si habla inglés y si ésta cuenta con ayudas visuales donde corresponda o resulte apropiada. Suelen interrumpir con preguntas antes del final de la presentación.

10- Comportamiento durante la negociación. Tácticas.

El negociador norteamericano, si bien tiene una actitud competitiva, va a la negociación de buena fe y pretende la misma honestidad de la contraparte. Jamás hay que seguir un soborno o un arreglo dudoso. Son muy inflexibles en este sentido. La presión fiscal y los controles son muy estrictos, por lo que cualquier actitud sospechosa les puede traer graves inconvenientes. Muestran recelo si en nuestros antecedentes figura haber negociado con Cuba o algún otro país con intereses políticos contrarios a EEUU.

La táctica favorita de negociación de los estadounidenses es la presión del tiempo. Por ej. "La semana que viene nuestros precios crecerán 7%...". El mejor camino para contrarrestar esta táctica es simplemente ignorarla.

Otra táctica muy utilizada es la de pedir cotizaciones en una escala descendiente de calidad. Por ej. digamos que Ud. cotiza sus precios basados en un rango de 1000,

10000 y 50000 unidades. Su contraparte americana le pedirá muy probablemente 12500 unidades, pero al precio cotizado por Ud. para 50.000. Contra esta táctica se aconseja sonreír y repetir que ese precio más bajo es válido únicamente para órdenes por la cantidad indicada.

También puede encontrar la estrategia de la orden de prueba, en la cual su potencial cliente le demanda su precio mas bajo incluso para una pequeña orden de prueba. Si Ud. está tentado de este cliente comercial con una baja oferta introductoria, puede esperar tener problemas en el futuro cuando trate de venderle al precio normal.

Al negociar con un estadounidense la agenda debe seguir un orden secuencial y lógico, aunque no por eso hay que caer en el acartonamiento y la rigidez. Igualmente se tratará punto por punto.

Se hacen ofertas razonables, pero pocas concesiones.

La actitud competitiva es un reflejo de la competitividad con que convive diariamente un estadounidense. Maniobran para sacar ventaja, controlan los tiempos de la negociación, pero no le gusta regatear. Consideran el regateo en un sentido negativo.

11- Aspectos del lenguaje no verbal.

Es importante prever un firme apretón de manos y un contacto visual directo con nuestra contraparte americana. Algunos estadounidenses creen que un suave apretón de manos refleja debilidad y que la falta de una mirada directa indica falta de confianza y deshonestidad. Los yankees usualmente sacuden la mano menos que la mayoría de los europeos. El apretón de manos es bastante breve comparado con los latinoamericanos pero es mas firme comparado con los asiáticos.

No les agradan los abrazos, ni los besos.

La formalidad en cuanto al saludo en el primer encuentro se realiza formalmente con un apretón de manos. Cuando las partes se conocen en el tiempo se acostumbra el saludo con un beso en la mejilla.

Tienen un menor contacto físico que en el caso de los latinos y las culturas mediterráneas, pero mucho más que los asiáticos.

Algunos estadounidenses se saludan entre ellos con una palmada en la espalda y en el brazo para expresar cordialidad.

12- Protocolo.

El protocolo en Estados Unidos es bastante flexible, debido a que el ceremonial toma forma, de acuerdo con el grado de amistad del gobierno con el gobierno visitante. El interés político nacional e internacional juega un papel importantísimo para la confección del ceremonial que regirá los actos en homenaje de un invitado oficial.

El orden de precedencias es cambiante, ya que puede ser adaptado por cada presidente de acuerdo con la creación de nuevas posiciones oficiales o para ciertas personas en especial.

Regalos: El mundo de los negocios en los Estados Unidos no es una cultura de hacer regalos. Muchos negociadores estadounidenses se sienten incómodos si se le obsequia un regalo costoso. Si usted desea traer algo pequeño, elija un regalo con el logo de su compañía de buen gusto o un producto por lo cual su país o región es

famosa. No se sorprenda si su contraparte desenvuelve el regalo en su presencia, lo cual es una costumbre americana.

Condecoraciones: La condecoración es una forma de indicar lo importante que es esa persona dentro de su actividad específica.

En Estados Unidos no se condecoran a extranjeros, salvo por acciones heroicas en tiempos de guerra. A cada condecoración le corresponde un diploma firmado por el Presidente o Soberano del estado otorgante y refrendado por el Ministro de Relaciones Exteriores.

Las condecoraciones internacionales en EEUU son :

-Medalla de Honor, creada por el Congreso en 1861.

-Cruz Naval.

Títulos y Honores: La mayoría de los estadounidenses se siente incómodos usando títulos y honores.

Tarjetas comerciales y personales: Los estadounidenses frecuentemente no inician una reunión con el intercambio de tarjetas, sino que ofrecen su tarjeta al final de la misma.

Vestimenta: Mientras que el código de la vestimenta varía un poco de acuerdo a la región y tipo de negocios, los visitantes son bien aconsejados para que usen traje y corbata en la primera reunión con un nuevo contacto.

Almuerzos de Negocios: Realizar negocios en una comida tiene que ver más con trabajo que con ocio.

Si Ud. es el organizador del almuerzo, elija una restaurante que sea adecuado para hablar de negocios y que esté cerca de la oficina de su invitado o en un lugar cómodo y cercano para ambas partes.

Si Ud. le ofrece a su invitado la elección del restaurante, sugiérale como mínimo dos, y que él decida.

La persona que invita a otra a un almuerzo de trabajo debe pagar la cuenta. Además de recoger la cuenta, debe cubrir la propina para que traigan el abrigo de su invitado.

Relaciones interpersonales: Muchos negociadores americanos prefieren mantener una separación entre sus profesiones y sus vidas privadas así como entre negocios y placer. Pueden no siempre valorar al entretenimiento como un camino para construir una relación personal cercana con sus compañeros de trabajo.

Cómo sentarse en una reunión: Las normas de protocolo establecen donde se deben sentar los participantes de acuerdo a su rango y jerarquía.

Deje siempre a su invitado sentarse en la mejor ubicación, la cual proporciona generalmente la vista más agradable.

El presidente de la compañía o la persona de mayor importancia se debe sentar en la cabecera de la mesa mas alejada de la puerta de entrada a la habitación.

Los asientos que se encuentran al costado de esta persona corresponden a personas que le siguen en importancia o también pueden ser utilizados por los asistentes o secretarios, quienes lo ayudarán durante la reunión a distribuir material. Estos lugares podrán ser cedidos a visitas importantes.

Trato entre los distintos sexos: Hoy en día el trato ante hombres y mujeres no encuentra mayores diferencias en el trato social y de los negocios, la formalidad en cuanto al saludo en el primer encuentro se realiza formalmente con un apretón de manos. Cuando las partes se conocen en el tiempo se acostumbra el saludo con un beso en la mejilla.

13- Toma de riesgos.

A los estadounidenses les gusta tomar riesgos, los ven como un desafío. Generan muchas iniciativas individuales y generalmente disfrutan del conflicto. No obstante, todos los aspectos tratados en la negociación quedarán establecidos en el contrato.

14- Otros aspectos del Protocolo.

Precedencias entre Organizaciones:

Las precedencias entre organizaciones son delicadas de establecer ya que algunas de ellas pueden aspirar (por razones locales) a un rango particular debido a la importancia del rol que desempeñan, o a la antigüedad de su fundación.

Los criterios que se pueden utilizar para darles precedencias, son los siguientes: siguiendo la forma del acta de su constitución; teniendo en cuenta la importancia numérica de sus miembros; siguiendo la calidad de sus fundadores: gobiernos, administraciones o grupos privados.

En la práctica el orden sería el siguiente:

- 1- Grandes organizaciones internacionales encabezadas por las UN, seguirán los organismos regionales con carácter administrativo, económico, social o cultural, donde los ligados a las UN toman su rango de acuerdo con su incorporación a esta organización.
- 2- Las grandes organizaciones de carácter regional.
- 3- Las Uniones, organizaciones administrativas intergubernamentales autónomas con competencia mundial o regional.
- 4- Las organizaciones internacionales no gubernamentales-ONG

Precedencias dentro de las Organizaciones Internacionales.

En las Organizaciones internacionales, nos encontramos con dos elementos diferentes: la dirección (representando los gobiernos miembros) y una administración permanente.

En los Consejos o comités, los gobiernos tienen igual derecho, y se ordenarán en orden alfabético.

Los debates son dirigidos por un *Bureau*. Durante las sesiones se les da una precedencia especial a los miembros del *Bureau* de la Asamblea.

Las delegaciones permanentes, se mezclan con las delegaciones nacionales. Sus jefes se ubican según presidan o no, la delegación de su país. Sus colaboradores

toman rango de acuerdo con su función y jerarquía constituyendo una especie de cuerpo diplomático con reglas especiales.

Los jefes de delegación de las representaciones permanentes casi nunca llevan cartas de presentación: un intercambio de notas es suficiente para hacer conocer su nominación o su reemplazo. Individualmente toman su rango siguiendo el orden cronológico (antigüedad) de la notificación de su denominación. Tienen el paso sobre otros miembros de la delegación, no importa cual fuere su rango personal.

En las recepciones privadas, y en la mesa de una comida, los otros miembros de las delegaciones toman rango entre ellos siguiendo su grado o la asimilación diplomática que les fue dada en el documento oficial donde se anunciaba su nominación.

Precedencias Internas.

Un reglamento especial determina las precedencias internas para cada organización.

Precedencias Individuales.

En recepciones privadas y en la mesa, las precedencias individuales de los jefes de delegación se basarán en su rango personal: miembros del gobierno, embajadores, ministros plenipotenciarios, directores de ministerios, etc.

Para determinar las precedencias, cuando los rangos sean iguales, se utilizará la antigüedad de los puestos (políticos), o en los grados (funcionarios).

Los títulos nobiliarios y las distinciones honoríficas podrán eventualmente, modificar esta clasificación.

A igual grado, los funcionarios de las Organizaciones pasarán siempre después de los miembros de las delegaciones.

Otras Precedencias (Fuera del ámbito de la Organización) .

Si el acontecimiento fuera de carácter oficial o empresarial, las personas encargadas del ceremonial deberán preparar de acuerdo con la lista de precedencias oficiales, el orden de ubicación de cada persona participante del evento.

Para ubicar a los empresarios se tomarán en cuenta la importancia de sus empresas y el puesto que ocupan. También su edad y anteriores actividades serán elementos para completar la precedencia que les corresponda.

En un evento social a la que estén invitados personajes del mundo diplomático, oficial y empresario, será el anfitrión/a del evento el que tendrá la responsabilidad de ubicarlos correctamente.

CONCLUSIÓN

CONCLUSIÓN

No es novedad que los Estados Unidos, es una de las principales potencias en el mundo, no solo a nivel político-comercial sino también en otros aspectos relacionados con su cultura. Si miramos un poco su pasado seguramente comprenderemos su posición actual: Un país colonizado en el siglo XVI, por inmigrantes europeos con ideales de libertad y progreso, que encontraron un país rico en tierras y recursos naturales, que supo sobrellevar todo los abarates de las distintas generaciones que lo fueron marcando en el paso del tiempo y logró su independencia a fines del siglo XVIII para comenzar a construir la nación que es hoy en día.

Desde la primera Guerra Mundial viene siendo un actor y parte fundamental muchos de los cambios que se han venido produciendo en el mundo, tales como la globalización, la desregulación de los mercados, el desarrollo tecnológico, la informática, etc., cumpliendo un papel vanguardista en los mismos.

Es un país que ha recibido y abierto sus puertas a culturas europeas, orientales, africanas, latinas entre otras, otorgándoles a todas posibilidades de desarrollo.

El carácter multicultural de este país determina que un negociador de origen anglosajón tenga diferentes percepciones y expectativas al encarar una negociación de la que podría tener uno de origen asiático o latinoamericano. Sin embargo, a pesar de esto, existen patrones comunes que hacen a la mayoría de los negociadores norteamericanos, cualquiera sea su origen.

Algunas de las características más importantes del un negociador anglosajón que lo distinguen de otras culturas son:

Son muy detallistas, no dejan nada librado al azar.

Tienen un alto grado de preparación.

Tienen información detallada y precisa, en este sentido las Universidades cumplen un papel muy importante.

Son muy directos; tienen respuestas inmediatas.

Su tiempo es muy valioso.

Son muy puntuales.

Tienen una actitud muy competitiva.

Siempre negocian de buena fe y son reacios a acuerdos oscuros.

Los contratos se respetan incondicionalmente.

Existe un gran sentido de pertenencia y fidelidad a quien representan.

Son informales en cuanto a cuestiones protocolares.

Estos aspectos, entre otros, imponen al hombre de negocios la necesidad de conocerlos a la hora de negociar con algún empresario estadounidense.

El éxito de este país, tiene sin duda mucho que ver con su gran capacidad negociadora, de lobby, su visión particular de los negocios y su alto grado de optimismo y autoestima como sociedad.

Apéndice:

Entrevista a FERRER VIEYRA Dirección de América del Norte y Asuntos Hemisféricos - Cancillería

Características de una negociación oficial:

- Equipos de 4 a 5 personas.
- El jefe de la delegación es el que habla.
- Existe mucha especialización en los equipos negociadores.
- La misma persona es la representa al país ante los diferentes organismos, por ej. la OMC, el ALCA, la FAO, etc.
- Antes de concurrir a alguna negociación convocan al sector privado a través del boletín oficial para solicitarles una opinión sobre el tema en cuestión.

Entrevista al LICENCIADO MARQUEZ Dirección de Drogas y Narcotráfico - Cancillería

Características de los estadounidenses:

- Muy profesionales.
- Muy sólidos.
- No son muy creativos, pero poseen un alto nivel de especialización.
- Números uno en el mundo en lo que respecta a la logística.
- Muy dinámicos, trabajan y alternan cargos y funciones en el sector público y privado.

Entrevista a DANIELA SEKIGUCHI Coordinadora Infocenter Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la República Argentina. AMCHAM

“A modo de información informal podría comentarle que los norteamericanos tienen un estilo directo y preciso a la hora de hacer negocios. Son estrictamente puntuales en sus citas ya que para ellos su tiempo y el de sus colegas es valioso. No necesitan establecer relaciones personales con los profesionales con quienes vaya a entablar negocios.

Como política no aceptan regalos costosos, varias empresas establecen un monto máximo de los regalos que les está permitido aceptar. En cuanto al lenguaje no verbal, los anglosajones mantienen una distancia física mayor a la habituada por los latinos.”

Entrevista a MARIANA FERRARI CEO de Ferrari & Asociados.

Desde mi experiencia, que dista de ser la "única realidad" puedo contarte que en Estados Unidos podés llegar a ser uno más. ¿Pero por qué digo esto? Primero, entender que Estados Unidos es un país muy grande, lleno de diferentes culturas y tipos de sociedades.

Sin ir más lejos, las diferencias entre el Norte y el Sur, el Este, el Centro y el Oeste, son abismales. A mí por ejemplo me sorprendió mucho un viaje que hicimos de Washington DC (donde vivía) a Utah, con unos compañeros (nativos gringos) de la oficina. En Utah son Mormones, y como tal, la sociedad es muy cerrada, obviamente no se consume alcohol (gran problema para los americanos) y tienen una gran cantidad de códigos diferentes.

En contraposición, los habitantes de Washington (que no siempre son originarios de la zona, pero que sí tienen un "aire internacional y político"), estaban absolutamente sorprendidos. Más o menos, lo que yo sentiría si me fuera a Rusia. Era como si hubieran llegado a otro mundo, y ese mundo estaba en su país. Por lo que en Estados Unidos, creo que sí es posible encontrar la sociedad que te haga sentir que sos uno más.

Yo en Washington lo sentía así. Para mí era mi ciudad y gente que si bien en algunas cosas era muy diferente a mí, en otras teníamos varios puntos de encuentro. Luego creo que como en todo, también está la cuota o el aporte que uno como persona hace para sentirte "parte". Si vos vas a un lugar con las ganas de inmiscuirte, empaparte y ser parte, es más fácil que termines siéndolo. Yo conozco gente que vive en Estados Unidos hace años y que aún no tienen el sentido de pertenencia, que siguen siendo "extranjeros residentes".

Direcciones Útiles

- **Embajada de los Estados Unidos en Argentina. Sección Comercial.**

Av. Colombia 4300. Tel. (011)4777-4533.

E-mail: buenos.aires.office.box@mail.doc.gov Página web: www.comerciousa.org

- **U.S. Department of Commerce (Secretaría de Comercio)**

14th St and Constitution Ave. NW Washington, DC 20230 Tel (202) 482-2000 Fax (202) 482-4576 Página web www.doc.gov.

- **Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.**

Arenales 819 Buenos Aires Tel. 011-4819- 7000 Página web: www.cancilleria.gov.ar

- **Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la República Argentina**

Viamonte 1133 8º piso. Tel. 011-4371-4500 – Buenos Aires

E-mail: infocenter@amchamar.com.ar Página web: www.amchamar.com.ar

- **Centro de Investigación de Comercio Exterior**

25 de Mayo 737 – Tel. 03446-426852 – Gualeguaychú (ER) E-mail: ucu@satlink.com

- **U.S. Department of State (Departamento de Estado)** <http://usinfo.state.gov>

- **Asociación Americana de Arbitraje Centro Internacional para la resolución de disputas** 1633 Broadway 10th Floor - New York, NY 10019-6708

Tel: 212.484.4181 Fax: 212.246.7274 E-mail: aaainternational@adr.org

- **Servicio de Aduanas – U.S. Customs Service.** www.customs.ustreas.gov

- **USTR (United States Trade Representative)** www.ustr.gov

- **Bureau of Alcohol, Tobacco, and Firearms** <http://www.atf.treas.gov> |

- **Animal and Plant Inspection Service** www.aphis.usda.gov

- **Animal and Plant Inspection Service** www.aphis.usda.gov

- **U.S. Fish and Wildlife Service** www.fws.gov
- **Food and Drug Administration** www.fda.gov
- **Consumer Product Safety Commission** www.cpsc.gov

Bibliografía

- *"Doing Business in the United States"* Worldbiz.com.
- *World Factbook*. Departamento de Estado de Estados Unidos. Programa de Información Internacional. 1998.
- *"EEUU Guía Empresarial"* Carlsmith Ball Wichman Case & Ichiki. Grupo Noriega Editores. México 1996.
- *"Negotiating Across Cultures"*. Raymond Cohen. United States Institute of Peace Press 1991.
- *"Negociaciones Comerciales Internacionales Apunte N° 1"*. Dr. Carlos Eduardo Morena y Lic. Daniel Avaro. © CENI 1996.
- *Panorama general de la solución alternativa de controversias*. Robert A. Goodin (Distribuido por la Oficina de Programas de Información Internacional del Departamento de Estado.
- *"American Life and Institutions"* Douglas Stevenson –Cultural Affairs US Information Agency – 1998.
- *"Estados Unidos: una guía de negocios"*. Fundación Exportar. Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. Enero de 1999.
- Embajada de la República Argentina en Washington. www.embajadaargentina-usa.org
- *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000*. © 1993-1999 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.
- Consulate General of the Argentine Republic in Chicago
Página web: www.uic.edu/orgs/argentina/feriados.html#estados
- *Archivo sobre negociación del Relocation Jornal and Real State news*. Gary Wederspahn
- *"Sociedad y valores estadounidenses"* Information USAN Guide. Publicaciones Electrónicas de USIS, Vol. 1, No. 15, octubre de 1996. Departamento de Estado de Estados Unidos.

- -"Issues of Democracy 1999 - Mediation and the Courts"U.S. Department of State.