



Negociació internacional

CFGS.CIN.M09/0.17

CFGS Comerç internacional

Aquesta col·lecció ha estat dissenyada i coordinada des de l'Institut Obert de Catalunya.

Coordinació de continguts
Goretti Coll Solà
Juan José Guerrero Barreira

Redacció de continguts
Jordi Cabestany Serret
Raquel Sánchez Rodríguez

Primera edició: setembre 2017
© Departament d'Ensenyament

Dipòsit legal:



Llicenciat Creative Commons BY-NC-SA. (Reconeixement-No comercial-Compartir amb la mateixa llicència 3.0 Espanya).

Podeu veure el text legal complet a

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/legalcode.ca>

Introducció

A l'expansió internacional de les diferents activitats que porten a terme les empreses és necessari establir contactes amb molts agents. Perquè aquestes comunicacions resultin fructíferes és primordial saber desenvolupar-se en les relacions personals, tenint en compte els aspectes culturals dels diferents interlocutors. Finalment, per no fer trontollar tot l'esforç i temps dedicat a les negociacions és adient que els diferents acords a què es pugui arribar quedin recollits i redactats correctament en els contractes més convenients, valorant i respectant les legislacions a les quals s'han d'acollir.

En la unitat "Contractació internacional" es recullen els diferents contractes internacionals en funció dels acords als quals han arribat les parts. S'identifiquen també les diferents lleis i principis aplicables, així com els organismes que treballen en el desenvolupament del marc normatiu i de la mediació quan es produeixen discrepàncies entre les parts. Un cop arribats als acords i plasmats aquests en el contracte corresponent, cal avaluar i controlar que es compleixin.

En la unitat "Selecció de proveïdors internacionals" es descriuen les activitats i els riscos propis de l'activitat comercial internacional. Es profunditza en la gestió de la internacionalització de les compres, la recerca de proveïdors i els criteris de selecció d'aquests.

Els aspectes relacionats amb l'anàlisi de les relacions i la comunicació internacional es recullen en la unitat "Procés de comunicació i negociació internacional". S'hi tracten les competències relacionals que fan que una comunicació interpersonal sigui adequada i ens permeti fer arribar a l'altra part allò que realment volem comunicar. Es tenen en compte les particularitats de les comunicacions internacionals, com la dimensió cultural, l'etnocentrisme i l'avaluació dels diferents estils de negociació per països i àrees geogràfiques.

Els diferents continguts del mòdul estan presents en el nostre dia a dia, on podem comprovar que qualsevol relació comercial porta associada algun tipus de clausulat que ens fan signar, com ara els contractes de compravenda o de prestació de serveis (telefònics, subministraments, lloguers de bicicletes...). Per altra banda, en les nostres relacions personals, siguin pròximes o amb desconeguts, hem de gestionar com fer arribar els nostres propòsits a l'altra part. A mesura que s'avança en l'estudi de la matèria és interessant interioritzar aquests continguts i relacionar-los amb la nostra pròpia forma de fer.

De cara a superar el mòdul, a més d'aquests continguts, disposeu dels exercicis i les activitats, així com d'altres recursos recollits a les referències, que us han de permetre complementar tot el que s'ha explicat.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquest mòdul l'alumne/a:

Contractació internacional

1. Interpreta la normativa i els usos habituals que regulen la contractació internacional, analitzant la seva repercussió en les operacions de comerç internacional.
2. Elabora contractes internacionals, incorporant els acords presos en els processos de negociació i aplicant la normativa, usos i costums internacionals.
3. Planifica el desenvolupament i el procés de control dels acords contractuals internacionals, obtenint informació dels agents que intervenen.

Estratègies de negociació internacional

1. Selecciona els proveïdors potencials, utilitzant les fonts d'informació disponibles i analitzant les seves condicions comercials.
2. Estableix processos de comunicació amb clients i proveïdors internacionals segons els protocols empresarials i costums del país, emprant els mitjans i sistemes adequats.
3. Dissenya el procés de negociació amb clients i/o proveïdors, proposant els termes més avantatjosos per l'organització.

Continguts

Contractació internacional

Unitat 1

Contractació internacional

1. La contractació internacional; aspectes legals
2. Elaboració de contractes internacionals
3. Planificació i control dels acords contractuals

Estratègies de negociació internacional

Unitat 2

Selecció de proveïdors internacionals

1. La funció de les compres
2. Selecció de proveïdors internacionals

Unitat 3

Procés de comunicació i negociació internacional

1. Procés de comunicació internacional
2. Protocol i models interculturals
3. Tècniques de negociació internacional
4. Disseny del procés de negociació internacional

Contractació internacional

Jordi Cabestany Serret

Negociació Internacional

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 La contractació internacional; aspectes legals	9
1.1 Fonaments jurídics del contracte internacional	10
1.1.1 Elecció de la llei aplicable	11
1.1.2 Principis UNIDROIT als contractes internacionals	12
1.1.3 Regles de la Cambra de Comerç Internacional (CCI)	14
1.1.4 Els Incoterms: característiques i tipologia	14
1.2 L'arbitratge i la mediació internacional	20
1.2.1 Classes d'arbitratge comercial internacional	21
1.2.2 La mediació i la conciliació	23
1.3 Litigis als tribunals	24
1.3.1 Legislació aplicable	26
1.3.2 Execució de la sentència	26
2 Elaboració de contractes internacionals	29
2.1 El contracte de compravenda internacional	29
2.1.1 La Convenció de Viena de 1980	30
2.1.2 'Lex mercatoria' internacional	30
2.1.3 Documents previs a l'elaboració del contracte	31
2.2 Etapes del contracte de venda internacional; aspectes a acordar en la negociació	32
2.2.1 L'oferta comercial	32
2.2.2 L'acceptació i els terminis	34
2.2.3 Clàusules del contracte	35
2.3 Els contractes d'intermediació comercial	41
2.3.1 El contracte de comissió o representació	42
2.3.2 El contracte de mediació o corretatge	42
2.3.3 El contracte d'agència	42
2.4 Els contractes de distribució comercial; la franquícia	46
2.4.1 El contracte de distribució o concessió	46
2.4.2 El contracte de franquícia	52
2.5 Els contractes de transferència de tecnologia	57
2.5.1 Acords de llicència de patent	57
2.6 Els contractes de 'joint-venture' o d'empresa conjunta	61
2.6.1 Clàusules típiques del contracte 'joint-venture'	62
2.7 Els contractes informàtics internacionals	63
2.7.1 Fases del contracte	65
2.8 Els contractes de subministrament	65
2.9 Els contractes de prestacions de serveis i resultat	66
2.10 Contractació mitjançant concursos o licitacions internacionals	67
2.10.1 Fases i procediments en l'adjudicació de projectes	67

3	Planificació i control dels acords contractuals	69
3.1	La gestió de l'equip comercial	69
3.1.1	La composició de l'equip de vendes d'exportació	69
3.1.2	La retribució dels venedors a l'estranger	70
3.1.3	El control de l'equip de vendes	72
3.1.4	Sistema de recompenses i de sancions	75
3.2	Accions dirigides als distribuïdors	76
3.2.1	La diversitat dels distribuïdors	76
3.2.2	Programes de fidelització dels distribuïdors	78
3.3	Desenvolupament de les relacions amb els representants locals	80
3.4	Tècniques de motivació, perfeccionament i temporització de la xarxa de vendes	82
3.4.1	Teoria de Maslow	83
3.4.2	Teoria ERG d'Aderfer	84
3.4.3	Teoria dels dos factors de Frederick Herzberg	84
3.4.4	La teoria de les expectatives de Vroom	85
3.5	Seguiment de les compres	85
3.5.1	Anàlisi gràfica del seguiment de les compres	86

Introducció

A l'actual món globalitzat, amb l'obertura de fronteres, el comerç i la negociació internacional adquireixen cada cop més importància. L'objectiu és que totes les parts implicades quedin satisfetes. Això requereix estratègies amb el fi d'establir compromisos acceptables i duradors. Davant la progressiva complexitat i l'increment dels litigis en l'àmbit dels negocis, es fa imprescindible conèixer i aprofundir en el coneixement de la contractació internacional

Dins de la pràctica del comerç internacional, el contracte, com a instrument insubstituïble en el tràfic mercantil, té una transcendència cada dia més gran. S'ha de considerar com una eina de gestió comercial, de garantia, de factor de prova, i en definitiva de seguretat jurídica.

En el primer apartat, **“La contractació internacional; aspectes legals”**, analitzarem les diverses fonts jurídiques que regulen la contractació internacional, així com identificarem els convenis que els diferents organismes internacionals han adoptat. Un cop estudiades aquestes fonts jurídiques identificarem la terminologia jurídica i les parts d'un contracte, posant esment en la utilització dels incoterms. També descobrirem vies de resolució de conflictes establerts en el dret internacional, com és el cas de l'arbitratge i la mediació.

A l'apartat **“Elaboració de contractes internacionals”**, identificarem els models documentals utilitzats en la negociació d'operacions comercials exteriors. Redactarem clàusules de precontracte, així com identificarem els drets i obligacions de les parts segons l'incoterm pactat.

A l'apartat **“Planificació i control dels acords contractuals”**, analitzarem el procés de control de les forces de vendes, identificarem problemes, oportunitats i tendències del mercat. També farem menció de les tècniques de motivació de la xarxa comercials, els informes i a les incidències més comuns que es puguin originar en els processos de compravenda internacional. Finalment, definirem el procés de control que segueixen les comandes realitzades per proveïdors i clients, emprant sistemes i programes informàtics, i sempre posant èmfasi en l'ús de la llengua anglesa en l'àmbit del comerç internacional i en les versions originals dels contractes i normatives.

Per assolir els objectius d'aquesta unitat, cal que feu els exercicis d'autoavaluació i les activitats proposades. En cas de dubte, podeu preguntar al fòrum de l'assignatura, ja que així us podran ajudar els vostres companys o el professor.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Interpreta la normativa i els usos habituals que regulen la contractació internacional, analitzant la seva repercussió en les operacions de comerç internacional.

- Identifica les fonts jurídiques que regulen la contractació internacional.
- Reconeix el valor jurídic dels convenis internacionals, dels organismes internacionals i dels usos uniformes en la contractació internacional.
- Valora la importància d'utilitzar la llengua anglesa en la contractació internacional i les versions originals de la normativa i els usos uniformes internacionals.
- Identifica la terminologia jurídica emprada i la normativa mercantil que regula els contractes internacionals de compravenda.
- Analitza les condicions i les obligacions derivades de la utilització dels Incoterms en les operacions de comerç internacional.
- Identifica les parts i els elements d'un contracte de compravenda internacional, diferenciant les clàusules facultatives de les obligatòries.
- Reconeix vies de resolució de conflictes derivats de les condicions dels contractes internacionals establertes en el dret internacional.
- Valora els avantatges d'emprar les clàusules d'arbitratge o mediació internacional, entre d'altres, en la resolució de conflictes de comerç internacional.
- Analitza les característiques generals que regulen els concursos i les licitacions internacionals.

2. Elabora contractes internacionals, incorporant els acords presos en els processos de negociació i aplicant la normativa, els usos i els costums internacionals.

- Identifica els models documentals utilitzats en la negociació d'operacions comercials internacionals.
- Redacta les clàusules d'un precontracte d'una operació comercial internacional, aplicant la normativa de contractació internacional.
- Identifica els drets i les obligacions derivats de la inclusió de l'Incoterm acordat en el contracte de compravenda internacional.
- Identifica els diferents tipus de contractes mercantils internacionals que s'utilitzen.

- Caracteritza els models documentals que representen els contractes mercantils internacionals.
- Confecciona el contracte adequat a l'operació comercial internacional.
- Identifica les parts que componen els plecs de condicions i les ofertes comercials en els concursos i les licitacions internacionals.
- Utilitza aplicacions informàtiques en la redacció de les clàusules tipus del contracte mercantil internacional.
- Interpreta contractes internacionals d'importació i d'exportació en llengua anglesa.

3. Planifica el desenvolupament i el procés de control dels acords contractuals internacionals, obtenint informació dels agents que hi intervenen.

- Organitza el procés de control de la força de vendes/distribuïdors/agents comercials, emprant sistemes de comunicació i informació.
- Identifica problemes, oportunitats i tendències del mercat.
- Caracteritza els informes de clients, proveïdors, prescriptors, agents comercials i/o distribuïdors mitjançant programes informàtics.
- Elabora ràtios específiques d'evolució i rendibilitat de les vendes, emprant programes informàtics específics.
- Elabora plans d'actuació que indueixen a la motivació, el perfeccionament i la metodologia de la força de vendes pròpia o de distribuïdors.
- Estableix un programa de fidelització dels distribuïdors.
- Defineix els mètodes rellevants de control en el desenvolupament i l'execució dels processos de comercialització internacional.
- Defineix el procés de control que caldrà que segueixin les comandes realitzades per clients i proveïdors internacionals, emprant sistemes i programes informàtics.
- Identifica les incidències més comuns que es puguin originar en els processos de compravenda internacional.

1. La contractació internacional; aspectes legals

En l'actualitat, el comerç internacional és un fenomen de globalització de l'economia i de les noves tecnologies. La internacionalització de les empreses permet diversos tipus d'importació i d'exportació que donen lloc a multitud de **figures jurídiques**. La conquesta de nous mercats a l'exterior requereix d'uns plantejaments que permeten afrontar les dificultats que es presentaran a l'empresa en la seva obertura a l'exterior. Cal mesurar les possibilitats reals d'èxit segons la nostra capacitat jurídica i financera.

Per tant, la importància del contracte en l'entorn comercial internacional és fonamental. Es necessita permanentment un contracte que actuï com a instrument de cooperació entre les parts i com a mètode de **previsió i cobertura de riscos**. L'objectiu principal del contracte ha de ser prevenir el major nombre de riscos derivats de l'operació comercial que se subscrigui i així evitar posteriors complicacions que posin en perill la relació comercial.

La negociació és el pas anterior al contracte internacional, que suposa una complexitat especial i certes **diferències respecte al contracte domèstic**; són aquestes:

- **Diferències qualitatives:**
 - Major incertesa, a conseqüència de la diversitat de legislacions i pràctiques mercantils.
 - Majors riscos: en l'entrega de la mercaderia, els incompliments contractuals i pagaments; en la qualitat dels productes, els danys que pateixin...
 - Major llibertat contractual, àmplies possibilitats de redacció dels contractes, que augmenten la necessitat del contracte escrit.
- **Diferències de complexitat:** la moderna contractació internacional es desenvolupa en un entorn de creixent complexitat, en contrast amb la senzillesa i la claredat dels plantejaments que la contractació té a nivell nacional. En destaquen dues:
 - Més llarg termini en els contractes (5, 10 o més anys).
 - Major complexitat financera, risc de canvi de divisa, contractació amb empreses de països que no tenen divises convertibles.

Perquè l'empresa exportadora tingui èxit és tan important el nivell de qualitat òptim dels seus productes com unes bones relacions contractuals amb els seus clients i proveïdors.

Per comprendre la contractació internacional cal tenir clara la **normativa jurídica** que regeix els tipus de contractes, així com conèixer dos dels instruments més

poderosos per resoldre conflictes de caràcter comercial o contractual: l'**arbitratge i la mediació**. Finalment, un altre aspecte important a tenir en compte seran els **concurso i les licitacions**.

1.1 Fonaments jurídics del contracte internacional

La immensa majoria de les operacions d'exportació i importació que sostenen el comerç internacional s'articulen, des d'un punt de vista jurídic, a través d'un contracte conegut amb el nom de **compravenda internacional de mercaderies**. En virtut d'aquest contracte, una part, el venedor, s'obliga a lliurar i a transmetre la propietat de certes mercaderies, mentre que l'altra part, el comprador, es compromet a pagar el preu i a rebre aquestes mercaderies.

Al voltant d'aquest contracte es generen altres **modalitats contractuals**; totes elles constitueixen l'engranatge jurídic que permet el desenvolupament del comerç internacional. Entre d'altres, en destaquen:

- El contracte de garantia (per assegurar les prestacions pecuniàries de l'operació comercial).
- El contracte d'arbitratge (destinat a solucionar els conflictes que poguessin sorgir).
- El contracte d'assegurança (per assegurar les pròpies mercaderies objecte de transport internacional).
- El contracte de comissió (per estimular la venda amb agents independents).

Ara bé, resulta evident que un empresari, a l'hora de concloure un negoci d'exportació o importació de mercaderies, desitja obtenir, a més d'una rendibilitat econòmica, **seguretat jurídica i certesa**. La incertesa o manca de seguretat jurídica genera costos addicionals als empresaris derivats de la necessitat de comptar amb assessorament legal específic i, si escau, representació processal per defensar els interessos propis.

Per tot això, tant els protagonistes del comerç internacional com els mateixos poders públics (interessats a crear el millor clima possible per al desenvolupament dels negocis supranacionals com a font de riquesa i desenvolupament) exigeixen que hi hagi **normes clares** que, davant els eventuals problemes que puguin sorgir en el transcurs de la relació comercial (falta de pagament en temps i forma, lliurament de béns inadequats, destrucció fortuïta de les mercaderies...), atorguin respostes senzilles que siguin capaces de resoldre i remoure els obstacles presentats de la millor manera possible.

1.1.1 Elecció de la llei aplicable

La contractació internacional està caracteritzada pel fet d'afectar dos o més ordenaments jurídics. Això és degut al fet que els elements del contracte (les parts, l'objecte del contracte, el lloc de conclusió, el lloc d'execució...) es troben situats en diferents països. Com a conseqüència d'aquest fet, sorgeix el següent **problema**: quin dret serà l'encarregat de regir les operacions comercials internacionals?

L'existència de diferents lleis aplicables és un factor de complicació i incertesa que dificulta la conclusió del contracte. Això s'agreuja a causa del fet que les solucions proposades per les disposicions internes dels ordenaments jurídics resulten moltes vegades inadequades per regular aquest tipus d'operacions. Aquestes disposicions estan pensades per a situacions internes, molt diferents de les que tenen lloc en el tràfic internacional.

Per això, com que tampoc existeix una llei universal pròpia del comerç exterior, assistim a un procés de **legislació comparada**, és a dir, d'aproximació, comparació i unificació de diverses legislacions, mitjançant l'acció de diferents organitzacions internacionals com, entre d'altres:

- L'ONU
- La Comissió de les Nacions Unides per al Dret Mercantil Internacional (CNUDMI; en anglès, UNCITRAL)
- La Unió Europea (UE)
- L'Institut de Roma per a la Unificació del Dret Privat (UNIDROIT)
- La Conferència de la Haia de Dret Internacional Privat (COHADIP)

Totes aquestes encapçalen importants tractats, convencions o lleis, com ara:

- El Conveni de Viena sobre la compravenda internacional de mercaderies (CNUDMI)
- Els Incoterms 2010, publicats per la Cambra de Comerç Internacional (CCI), sobre les condicions d'entrega de les mercaderies i els terminis, forma i mitjà de pagament
- Altres regles vinculades a la CCI, com ara:
 - Les regles uniformes de cobraments
 - Les regles i els usos uniformes relatius als crèdits documentaris
 - Les regles uniformes per a les fiances contractuals

Tots aquests organismes són conscients que l'adopció de normes uniformes, aplicables als contractes de compravenda internacional de mercaderies, contribuiria a

la **supressió dels obstacles jurídics** amb què ensopega el comerç internacional i promouria el desenvolupament del comerç internacional.

En aquest sentit, l'11 d'abril de 1980 es va aprovar l'anomenada Convenció de les Nacions Unides sobre els **Contractes de Compravenda Internacional de Mercaderies** (Convention on Contracts for the International Sale of Goods, o CISG). Es tracta d'un text legal a tots els efectes, amb força jurídica vinculant, que ha estat ratificat. Actualment s'aplica en 77 estats del món, entre els quals es troben pràcticament tots els estats de la Unió Europea (amb la notable excepció del Regne Unit), la Xina, Rússia, Japó, els Estats Units d'Amèrica i, entre molts d'altres, Austràlia. A Espanya va entrar en vigor l'1 d'agost de 1991 (previ dipòsit de l'instrument d'adhesió, el dia 24 de juliol de 1990), sent des d'aquesta data Dret intern.

D'aquesta manera, es pot afirmar que actualment la CISG regula la immensa majoria de les operacions de compravenda que tenen lloc diàriament al mercat transfronterer (pràcticament les 2/3 parts), havent-se convertit en l'instrument jurídic per excel·lència del comerç internacional.

L'UNIDROIT estableix que els contractes es regiran per la llei escollida per les parts. L'**elecció de la llei aplicable** ha de realitzar-se de forma expressa per la totalitat del contracte o part del mateix. A més a més, podrà fer-se abans o després de concloure el contracte, podent-se modificar a posteriori

En defecte d'elecció de la llei aplicable, per determinar quin país presenta més lligams amb el contracte, l'UNIDROIT presumeix que serà aquell on es realitzi la prestació en el moment de fer-se el contracte. Els lligams més habituals són:

- La seva residència habitual, en cas de ser persona física.
- La seva administració central, si es tracta d'una societat.
- El país on estigui situat l'establiment principal.

1.1.2 Principis UNIDROIT als contractes internacionals

Malgrat l'avenç obtingut en el procés d'unificació de les legislacions nacionals, no pot afirmar-se encara que els contractes internacionals disposin d'un regulació única i mundialment acceptada. Per això, la regulació del contracte s'ha de completar amb un conjunt normatiu denominat *lex mercatoria*, que està formada pels principis UNIDROIT i els usos i costum mercantils.

Podeu trobar més informació sobre els usos i costums mercantils en aquest mateix apartat.

Els **principis UNIDROIT** són un conjunt de regles generals aplicables als contractes mercantils internacionals. És a dir, destinades a ser utilitzades a tot el món independentment de les específiques tradicions jurídiques i condicions polítiques i econòmiques dels països en què siguin aplicats.

Els principis UNIDROIT van ser creats per l'Institut Internacional per a la Unificació del Dret Privat, amb seu a Roma, i van ser publicats per primera vegada el 1995. UNIDROIT és una agència especialitzada de les Nacions Unides que té com a missió la unificació del dret privat. Aquests principis són d'aplicació quan les parts implicades han decidit que el contracte es regeixi per aquests principis.

La *lex mercatoria* és un conjunt de principis generals i regles del costum que espontàniament es refereixen o són elaborades en el marc del comerç internacional, sense relació amb un determinat sistema jurídic o dret nacional.

Així mateix, cal subratllar la importància que els principis UNIDROIT han adquirit amb el temps per part de jutges i tribunals, especialment a l'hora d'interpretar o complementar instruments internacionals de dret uniforme del comerç internacional.

Per tant, els principis UNIDROIT pertanyen a aquells que, en dret internacional, se solen definir com a *soft law*, és a dir, instruments quasilegals que per si mateixos, i per no tenir rang normatiu, no tenen cap caràcter vinculant a nivell jurídic, ja que les institucions que els creen no tenen poder legislatiu. Són recomanacions, declaracions, principis, codis de conducta..., que s'emeten per a alguns organismes i institucions internacionals i que cada vegada adquireixen més rellevància en la pràctica legal internacional per la seva creixent utilització.

En aquest sentit, la utilitat dels principis UNIDROIT radica en el fet que són una sèrie de principis reconeguts per una sèrie d'especialistes en la matèria, com a habituals en la pràctica diària del comerç internacional. Són, per tant, principis, usos i formes del comerç internacional, també inclosos dins de la *lex mercatoria*.

Habitualment, aquests principis i costums no se solen tenir en compte en els codis de comerç i la legislació interna dels països, més enfocada a les transaccions nacionals que a les internacionals. No obstant això, aquests principis **no restringeixen** l'aplicació de normes de caràcter imperatiu (siguin d'origen nacional, internacional o supranacional) que siguin aplicables d'acord amb les normes pertinents del dret internacional privat.

Els principis UNIDROIT estan formats per **120 principis**, agrupats en capítols. Els més significatius serien:

- Principi de la llibertat de contractació
- Principi de llibertat de forma i prova
- Principi *pacta sunt servanda*
- Principi de la primacia de les regles imperatives
- Principi de la naturalesa dispositiva dels principis
- Principis d'internacionalitat i uniformitat
- Principi de bona fe i lleialtat de negoci

- Principi de primacia dels usos i les pràctiques
- Principi de racionalitat dels usos
- Principi d'arribada

1.1.3 Regles de la Cambra de Comerç Internacional (CCI)

Els usos i costums mercantils són hàbits comercials que, a força d'una utilització repetida, han arribat a convertir-se en autèntica font de dret amb caràcter supletori de la norma escrita.

Cal destacar l'important paper de la Cambra de Comerç Internacional (CCI) en la recopilació i difusió dels **usos i costums mercantils**, dels quals són àmpliament coneguts i regularment observats els següents:

- Incoterms. Publicats per la Cambra de Comerç Internacional (CCI), tracten sobre les condicions d'entrega de les mercaderies, els terminis, la forma i el mitjà de pagament.
- Regles uniformes relatives als cobraments. El 1979, el Consell Superior Bancari va acceptar per unanimitat l'adhesió de la Banca a tals regles.
- Regles i usos uniformes relatius als crèdits documentaris. Tenen l'objectiu de recollir els avenços produïts pel transport i les noves aplicacions tecnològiques, millorant així el funcionament i la interpretació de les regles; en vigor des de l'1 gener de 1994 (publicació 500 de la CCI).
- Regles uniformes per a les garanties contractuals. Estan destinades a regular les garanties de licitació, bona execució i reemborsament donades pels bancs, les ries d'assegurances i d'altres que assegurin l'execució d'un contracte o d'una oferta, tractant d'establir el just equilibri de les parts. Editades per la CCI el 1978, l'última revisió és de 1990 (publicació 325 de la CCI).

1.1.4 Els Incoterms: característiques i tipologia

Freqüentment, les parts d'un contracte ignoren les diferències existents en les pràctiques comercials dels seus respectius països. Això ha donat lloc a malentesos, plets i litigis, amb tota la pèrdua de temps i diners que això significa. Amb l'objecte de solucionar aquestes dificultats, la Cambra de Comerç Internacional (CCI) va elaborar i publicar, per primera vegada el 1936, onze regles internacionals per a la **interpretació dels termes comercials**, coneguts com Incoterms 1936 (*International Commercial Terms*).

La CCI és una organització empresarial que representa els interessos empresarials a nivell mundial i crea instruments que faciliten el comerç i les inversions internacionals, com ara:

- La Cort Internacional d'Arbitratge.
- La recopilació i actualització d'usos comercials internacionals, com els Incoterms.
- L'elaboració de normes i codis de conducta sobre molts aspectes de l'activitat empresarial internacional: Codis de pràctiques legals en publicitat, Codi de bones pràctiques per als estudis de mercat...

Posteriorment s'han anat publicant **versions successives**: el 1953, el 1967, el 1976, el 1980, el 1990, el 2000 i el 2010. L'última versió data del 2020, i va entrar en vigor l'1 de gener de 2020. S'hi van fer modificacions i s'hi van agregar nous termes per tal actualitzar les regles d'acord amb les pràctiques de comerç internacional vigents. Tot i que les actualitzacions no deroguen les anteriors, es poden utilitzar totes les versions sempre que s'especifiqui quina s'està utilitzant.

Els **Incoterms** defineixen les condicions en què es lliura la mercaderia en les compravendes internacionals.

L'**objectiu** dels Incoterms és establir una sèrie de regles internacionals per a la interpretació dels termes més utilitzats en les operacions de comerç exterior. Així s'elimina, o almenys es redueix, la incertesa quant a les diferents interpretacions d'aquests termes en els diversos països.

Per exemple, els Incoterms són necessaris per determinar, en una compravenda internacional, a qui corresponen les despeses associades a l'**enviament de mercaderies**: embalatges, transport fins al port de sortida, càrrega i descàrrega, agent de duanes, transport internacional, assegurança, aranzels, IVA i transport fins al magatzem de l'importador. El preu variarà en funció del repartiment d'aquestes despeses entre importador i exportador.

En essència, els Incoterms **regulen** quatre qüestions:

- El lliurament de les mercaderies: quan han de lliurar-se i de quina manera.
- La transmissió dels riscos: on i quan els riscos que pugui patir aquesta mercaderia fins a arribar a l'importador passen del venedor al comprador.
- La distribució de despeses: qui paga el transport, l'assegurança, etc.
- Els tràmits documentals: qui proporciona els documents (comercials, de transport, d'assegurança, etc.). Tanmateix, és important remarcar que **no són lleis**, sinó condicions contractuals estàndards que s'aplicaran a les operacions comercials si s'incorporen al contracte mitjançant referència explícita. De forma excepcional, podrà ser aplicable en transaccions encara que no es prevegi en el contracte, si es demostra que les parts les van utilitzar.

Els Incoterms **no són obligatoris**, ja que no tenen força de llei, però esdevenen una pràctica comercial àmpliament utilitzada i són reconeguts implícitament en l'article 9 de la Convenció de Viena de 1980 sobre els contractes de compravenda internacional de mercaderies. El seu ús queda condicionat a l'acceptació de les parts en el contracte de compravenda. La seva força radica en el fet que són unes normes universalment conegudes i utilitzades pels diferents actors en el comerç internacional (exportadors, importadors, transportistes, etc.). En conclusió, encara que no siguin obligatoris és **molt recomanable incloure'ls**, ja que unifiquen els criteris i la terminologia comercial a utilitzar entre les parts. Així, en cas de conflicte queden clarament delimitades les responsabilitats de les parts.

1. Tipus de transport utilitzat:

- Incoterms polivalents: EXW, FCA, CPT, CIP, DAP, DPU i DDP
- Incoterms marítims i per vies navegables interiors: FAS, FOB, CFR i CIF

2. Pagament del transport principal (transport internacional entre el país d'origen i el de destí):

- Pagament del transport a càrrec del comprador (importador): EXW, FCA, FAS i FOB
- Pagament del transport a càrrec del venedor (exportador): CPT, CIP, DAP, DPU, DDP, CFR i CIF

3. Transmissió del risc en el transport de la mercaderia (sigui en origen o en destinació):

- En el país d'origen: EXW, FCA, CPT, CIP, FAS, FOB, CFR i CIF
- En el país de destí: DAP, DPU i DDP

Trobareu més informació sobre els incoterms en el mòdul *Gestió administrativa del comerç internacional*.

Cal saber que hi ha aspectes que no estan regulats pels Incoterms, com són el pagament de la compravenda, la transmissió de la propietat de la mercaderia venuda o la manera de resoldre els conflictes que puguin sorgir per incompliment del contracte i el comerç de serveis.

Incoterm EXW ('lliurat a fàbrica')

L'**EXW** (*Ex Works*, 'lliurat a fàbrica') és l'Incoterm que implica menys obligacions, costos i riscos per al venedor, ja que entrega la mercaderia al seu propi magatzem; fins i tot el comprador es responsabilitza de la càrrega al primer mitjà de transport. És **aconsellable per a**:

- Empreses exportadores amb poca experiència internacional.
- Aquelles empreses que fan operacions d'agrupatge (caixes, palets) amb poc volum, en què el comprador envia un camió a recollir la mercaderia a les instal·lacions del venedor.

- En la darrera actualització Incoterms 2020, la CCI recomana utilitzar aquest incoterm només en operacions nacionals.

Incoterm FCA ('transportista de franc')

L'Incoterm **FCA** (*Free Carrier*, 'transportista de franc') requereix una mica més d'implicació per part del venedor, ja que ha de fer la logística en el seu propi país i el despatx d'exportació.

És aconsellable per a:

- Empreses que disposen de mitjans de transport propis i exporten habitualment en règim d'agrupatge.
- Empreses que fan exportacions de càrregues completes en les quals és preferible que el venedor faci la càrrega al primer mitjà de transport, i també per a les que no tenen gaire experiència en mercats exteriors i no volen gestionar el transport internacional.

Incoterm FAS ('lliurada al costat del vaixell')

L'Incoterm **FAS** (*Free Alongside Ship*, 'lliurada al costat del vaixell'). El venedor ha de posar la mercaderia al costat del vaixell al port. El venedor ha de despatxar la mercaderia per a l'exportació. Apte només per al transport marítim, però no per al transport marítim multimodal en contenidors. Aquest terme s'utilitza normalment per a alta capacitat de càrrega o major.

És aconsellable:

- En mercaderies voluminoses i de cargament únic que implica una logística de moviment elevada.

Incoterm FOB ('embarcament gratuït')

L'Incoterm **FOB** (*Free on Board*, 'embarcament gratuït') El venedor ha de carregar la mercaderia a bord del vaixell designat pel comprador. El cost i el risc es divideixen quan els béns són a bord del vaixell (aquesta regla és nova).

És aconsellable:

- En mercaderies en que interessa transmetre el risc al venedor.

Incoterm CFR ('cost i noli')

L'Incoterm **CFR** (*Cost and Freight*, 'cost i noli') és d'ús exclusivament marítim i se situa entre el FOB i el CIF.

És aconsellable utilitzar-lo:

- En operacions amb transport marítim quan el venedor vol situar la mercaderia en un port del país del comprador però sense assumir el risc ni el cost de l'assegurança del transport ni el risc de la descàrrega.
- En operacions en què, per l'escàs valor de la mercaderia, no cal contractar una assegurança de transport.

Incoterm CIF ('cost, assegurança i noli')

L'Incoterm **CIF** (*Cost, Insurance and Freight*, 'cost, assegurança i noli') El venedor té les mateixes obligacions que sota CFR però ell també està obligat a proporcionar una assegurança contra el risc de pèrdua o dany de la mercaderia durant el transport.

És aconsellable utilitzar-lo:

- En operacions en què el venedor vol situar la mercaderia en un port en el país del comprador, però sense assumir el risc del transport ni el de la descàrrega, però sí el cost de l'assegurança.
- En exportacions d'empreses que tenen molta experiència a contractar i gestionar operacions de transport marítim, en exportacions on el venedor pot obtenir un preu del noli més competitiu que el comprador a causa del seu volum de contractació anual o de la ruta de transport que utilitza.
- En operacions amb transport marítim en les quals el valor de la mercaderia, o per exigències del comprador, és necessari contractar una assegurança de transport que cobreixi la mercaderia des del port de sortida fins al de destinació.

Incoterm CPT ('transport pagat fins a')

En l'Incoterm **CPT** (*Carriage Paid to*, 'transport pagat fins a'), el lloc on es transmet el risc (país origen) és diferent del lloc fins on assumeix les despeses el venedor (país de destinació).

És aconsellable:

- Quan el venedor vol situar la mercaderia d'escàs valor en el país del comprador però sense l'obligació de contractar una assegurança, ja que no és obligatòria.
- En operacions entre països propers, sense duanes, quan no cal fer despatx d'exportació ni importació i quan la mercaderia es vol entregar en el país de destinació sense assumir el risc del transport.

Incoterm CIP ('transport i assegurança pagats fins a')

L'Incoterm **CIP** (*Carriage and Insurance Paid to*, 'transport i assegurança pagats fins a') es diferencia del CPT en el fet que en aquest el venedor està obligat a contractar i pagar l'assegurança del transport de la mercaderia encara que el beneficiari, i qui haurà de reclamar la indemnització en cas de sinistre, sigui el comprador. El CIP cada vegada és més utilitzat, perquè ofereix un major nivell de servei al comprador.

És aconsellable:

- Quan el venedor vol prestar el servei al comprador situant la mercaderia al seu país i coberta amb una assegurança i en operacions entre països propers i sense duanes.
- Quan no cal fer despatx d'importació ni exportació i la mercaderia es vol entregar al país del comprador. En aquest cas, el CIP permet entregar el producte al magatzem o fàbrica del comprador. Seria equivalent al DAP, amb la diferència que en el CIP el risc del transport l'assumeix el comprador i al DAP, el venedor.

Incoterm DAP ('entregada en un lloc')

En el **DAP** (*Delivered at Place*, 'entregada en un lloc'), la mercaderia s'entrega en les pròpies instal·lacions del comprador en el país de destinació o en un punt interior del país de destinació que no sigui una terminal de transport. La mercaderia s'entrega sense descarregar, ja que d'aquesta despesa se n'ocupa el comprador. El transport interior en el país de destinació és a càrrec del venedor.

És aconsellable en:

- Mercaderies que s'entreguen sense descarregar, en grans volums.

Incoterm DPU ('entregada en qualsevol lloc')

En el **DPU** (*Delivered at Place Unloaded*, 'entregada en qualsevol lloc'), la mercaderia s'entrega en qualsevol lloc del país de destinació, no només en una terminal. Les mercaderies es lliuren descarregades del mitjà de transport i, per tant, el lloc de lliurament ha d'estar preparat per fer la descàrrega.

És aconsellable per:

- Empreses que volen controlar la seva cadena logística d'origen a destí per les particularitats de la mercaderia.
- En exportacions a certs països hi ha menys risc de que s'obrin les mercaderies, l'exportador en té el control fins al client final.

Incoterm DDP ('entregada amb drets pagats')

L'Incoterm **DDP** (*Delivered Duty Paid*, 'entregada amb drets pagats') és el contrari de l'EXW, ja que representa la major part d'obligació per al venedor, que és qui assumeix tots els costos i riscos, així com els tràmits fins a entregar la mercaderia al lloc acordat.

És aconsellable:

- En exportacions d'empreses amb molta experiència i coneixements de logística i comerç internacional que vulguin donar un servei complet al seus clients.
- En operacions de venda entre empreses del mateix grup multinacional en les quals la central assumeix tots els costos i riscos de l'enviament a les seves filials a l'exterior.
- En exportacions a països on el venedor compta amb agents de duanes i transitaris de confiança que poden agilitzar el despatx d'importació.
- En exportació de productes de cost molt elevat (joies, equipaments mèdics) on és convenient que el venedor controli la possessió de la mercaderia durant tot el procés.
- En enviaments de caràcter urgent a través d'empreses de missatgeria, ja que aquests serveis són habitualment porta porta i així s'evita que el client hagi de fer gestions o tingui costos.

1.2 L'arbitratge i la mediació internacional

L'arbitratge comercial internacional és el mètode més utilitzat per resoldre les diferències jurídiques que sorgeixen en les relacions comercials internacionals. El seu èxit rau en els seus avantatges i en altres factors com l'impuls que ha rebut per part dels mateixos estats i l'interès de les empreses.

L'**arbitratge internacional** és un mitjà jurídic de solució de conflictes basat en la voluntat de les parts, on aquestes trien, directament o a través de mecanismes de designació, a particulars, que actuen *supra partes*, als quals es confia l'adopció d'una decisió obligatòria anomenada *laude arbitral*.

'Supra partes'

Supra partes és una locució llatina que significa 'per sobre de les parts'. Sovint és utilitzada en dret per referir-se a l'aplicabilitat d'una norma, un acte o un contracte. En aquest cas, i a diferència del que ocorre en els casos de mediació, la resolució no se suggereix, sinó que s'imposa.

Els principals **avantatges i característiques** de les quals gaudeix l'arbitratge són fonamentalment:

- **Neutralitat:** ja que no administra justícia en nom de cap Estat, perquè ha estat designat per un acord de les parts. A més, la seva imparcialitat la podem garantir prenent algunes precaucions com ara tenir en compte

la nacionalitat dels àrbitres o determinant l'ordenament jurídic que han d'aplicar o el país on han d'actuar. Tot i que la neutralitat de l'arbitratge comercial internacional pot no ser efectiva en tots els òrgans arbitral en funció del nomenament que s'acordi, per exemple en el cas que estigui compost per tres àrbitres, és possible que cada àrbitre voti a favor de la part que l'ha designat, de manera que serà l'àrbitre escollit per ambdues parts o pels altres dos àrbitres qui emeti el vot decisiu i neutral

- **Confidencialitat:** generalment és privat i confidencial i no estableix precedents ni jurisprudència, i no només és important a nivell fiscal, sinó també a nivell comercial, ja que un judici davant dels tribunals podria suposar la pèrdua de determinats secrets comercials per part d'ambdues empreses.
- **Economia i rapidesa:** l'arbitratge és més ràpid i econòmic que el recurs dels tribunals, i és més senzill perquè no existeix la possibilitat de recórrer contra un laude arbitral. I tenint en compte la saturació que pateixen els tribunals d'alguns països, pot passar molt de temps fins que es doni inici a les primeres fases de la vista o que s'obtingui una sentència definitiva en un procés judicial.
- **Idioma:** es pot desenvolupar en la llengua que resulti més pràctica per a les parts; en canvi, en un procés judicial a l'estranger el factor de l'idioma pot resultar una despesa addicional.
- **Perícia de l'arbitratge:** el laude es dicta a partir de les pautes establertes per les parts, ja que disposen d'àmplies facultats per escollir la llei més apropiada en funció del seu negoci. En poder escollir els àrbitres poden nomenar experts en l'àrea pertinent o que estiguin mínimament familiaritzats amb els assumptes comercials internacionals.
- **Execució:** el laude arbitral és definitiu (en principi), ja que no hi ha possibilitat de recórrer en contra.

1.2.1 Classes d'arbitratge comercial internacional

Podem trobar diferents classes d'arbitratge comercial internacional en funció de tres criteris diferents:

- **En funció de les parts que hi intervinguin:**
 - Arbitratge comercial internacional entre particulars: és el més habitual i es dona entre persones físiques o jurídiques.
 - Arbitratge comercial internacional entre particulars i estats: els estats operen com a subjectes privats. És un recurs molt freqüent fomentat per l'acord entre un Estat i un particular, generalment una societat, per resoldre les diferències que hagin sorgit en la interpretació o l'execució d'un contracte conclòs entre ells; per exemple, una concessió o un subministrament.

- **En funció de l'òrgan i el procediment arbitral:**

- Arbitratge institucional: és aquell arbitratge que es desenvolupa sota el paraigua d'una organització que dona assistència a les parts. Normalment és la mateixa organització la que designa els àrbitres. Entre aquestes institucions podem destacar:
 - * La Cambra de Comerç Internacional de París (CCI)
 - * La Cort Internacional d'Arbitratge de Londres (LCIA)
 - * L'American Arbitration Association (AAA)
 - * La Comissió per a l'Arbitratge Mercantil i Econòmic Internacional de la Xina (CIETAC)
 - * La Cort d'Arbitratge d'Estocolm
 - * L'Institut Neerlandès d'Arbitratge
 - * La International Law Association
 - * La Coffee Trade Association
 - * La London Corn Trade Association
 - * Els tribunals arbitral de Barcelona i Madrid
- Arbitratges *ad hoc*: és l'arbitratge totalment privat, organitzat per les parts que es troben en la controvèrsia. Es caracteritza per ser molt confidencial, sigil·lós i reservat. En els arbitratges *ad hoc* es preveuen tres àrbitres: dos escollits per les parts i un escollit per les parts de mutu acord o pels dos àrbitres ja escollits per les parts. És el tipus d'arbitratge recomanat per a transaccions més modestes, ja que és més econòmic.

- **En funció del mètode de solució del fons de l'assumpte:**

- Arbitratge de dret: en aquest tipus d'arbitratge la resolució s'aconsegueix mitjançant l'aplicació de les normes jurídiques (en alguns països només es coneix aquest tipus d'arbitratge).
- Arbitratge d'equitat (*ex aequo et bono*): és aquell que recorre a la justícia del cas concret. És a dir, els àrbitres apliquen el seu sentit comú i el seu sentit de la justícia per arribar a la seva resolució.

Lleis aplicables a l'arbitratge

Des del punt de vista espanyol, per a la determinació de la llei aplicable a l'arbitratge haurem de distingir entre **dos supòsits**:

- Els casos coberts pel Conveni europeu sobre l'arbitratge comercial internacional (Ginebra, 21 d'abril de 1961), que estableix que aquest conveni s'aplicarà als compromisos o acords d'arbitratge que hagin estat concertats per persones físiques o jurídiques que tinguin, en el moment d'estipular un acord o compromís d'aquest tipus, la seva residència habitual, domicili o seu social en estats contractants (del Conveni) diferents.
- Els casos que no estiguin coberts pel conveni es regiran per la llei aplicable a l'arbitratge comercial internacional (Llei 60/2003, de 23 de desembre, d'arbitratge).

El laude arbitral i la seva validesa extraterritorial

El laude arbitral és la decisió a la qual arriben els àrbitres i que posa **fi al procediment**. Tot i així, en no ser una resolució que provingui d'una autoritat judicial, s'ha de seguir un procediment judicial anomenat *procediment executur*, o de reconeixement i execució de laudes arbitrals, en l'Estat en què es vol executar.

Per facilitar l'execució dels laudes arbitrals es van acordar diferents **convenis internacionals**, entre els quals destaca el Conveni sobre el reconeixement i execució de sentències arbitrals estrangeres, signat a Nova York el 10 de juny del 1958; és el més ampli en nombre d'estats que l'han ratificat i el que més afavoreix la seva execució.

Cal destacar que també existeixen convenis bilaterals conclusos per Espanya que en el seu àmbit material d'aplicació inclouen l'execució dels laudes arbitrals.

1.2.2 La mediació i la conciliació

La mediació i la conciliació són altres sistemes de resolució de diferències, en principi econòmiques, de forma ràpida i amistosa, que suposen la intervenció d'un **tercer neutral** per resoldre el problema. La diferència entre un sistema o un altre radica precisament en la participació activa d'aquest tercer neutral en la negociació, ja que els mediadors, a més d'intentar apropar les parts, poden proposar solucions.

L'**èxit o fracàs** de la mediació i la conciliació depenen dels factors variables, com són el compromís de les parts per arribar a un acord o les aptituds del mediador o conciliador per desenvolupar les seves funcions.

El gran **desavantatge** que presenten aquests mètodes de resolució de conflictes és la no obligatorietat dels acords adquirits. En la mesura que el mediador o el conciliador no és un autoritat que pugui obligar al compliment, el procediment no és vinculant. Ara bé, no podem oblidar que en aquest tipus de procediments es parteix de la voluntat de les parts d'arribar a un acord i, per tant, hem d'entendre que aquesta voluntat serà general.

En matèria de **conciliació**, la Cambra de Comerç Internacional proporciona normes de conciliació segons els dictàmens de la Secretaria de la Cort Internacional d'Arbitratge del citat organisme. Qualsevol de les parts contractants poden iniciar un procés sol·licitant-ho a la CCI; l'altra part ha de contestar en un termini de quinze dies, i si no ho fa s'entén que no vol iniciar-lo. I si accepta, la CCI nomena un conciliador, que sol·licitarà que les parts li exposin els seus arguments.

El procés és **informal i confidencial**, i es conclou amb la signatura d'un contracte vinculant o amb l'abandonament d'una de les parts. El cost del procés de conciliació es reparteix entre les parts.

La **mediació** esdevé un sistema alternatiu de resolució de conflictes que busca una solució contractual del problema que tinguin les parts. Igual que l'arbitratge, es caracteritza per la participació d'un tercer (mediador) escollit per les parts que actua *inter partes* i de manera passiva durant el procés, limitant la seva actuació a apropar les parts per facilitar la comunicació entre si, abstenint-se de proposar solucions al conflicte. De manera que són les mateixes parts les que acaben constituint la solució del conflicte; això resulta molt positiu, ja que genera una possibilitat més gran de compliment del compromís adquirit.

'Inter partes'

Inter partes és una locució llatina que significa "entre les parts". Sovint és utilitzada en dret per referir-se a l'aplicabilitat d'una norma, un acte o un contracte. En aquest cas, i a diferència del que ocorre en els casos de controvèrsia, la resolució no s'imposa, sinó que busca una mediació per arribar a un consens.

La mediació no es troba regulada per llei, i el mediador haurà d'actuar amb **total imparcialitat**. Quan les parts arribin a una acord s'elaborarà un acta on hi constaran les decisions preses. Es dona per suposat que si les parts decideixen agafar el camí de la mediació es comprometen a complir la seva resolució, ja que són elles mateixes les que han arribat a aquesta solució. Però si volen que la solució esdevingui un títol executiu d'obligat compliment hauran d'elevat la resolució a escriptura pública.

Les seves **característiques principals** de la mediació són:

- El control de les parts: ja que són les parts les que controlen el procediment, fins al punt que si una de les parts no se sent còmoda amb com està estructurat o com s'està desenvolupant pot posar fi al procés sense conseqüències.
- Designació: són les mateixes parts les que designen o accepten el mediador, i la decisió d'aquest és menys controvertida que en l'arbitratge.
- Rapidesa: la mediació està pensada per resoldre el conflicte de manera ràpida, generalment en poques sessions.
- Executabilitat: en ser acords aconseguits de manera voluntària, el grau de compliment és major. I en cas de dubte, el fet d'elevat la resolució a escriptura pública obliga les parts al seu compliment.
- Despeses: en ser un procediment ràpid, les despeses són molt menors respecte a un procediment judicial o d'arbitratge.
- No exclou el recurs de l'arbitratge o el plet: la iniciació d'un procés de mediació no impedeix que en cas que no s'arribi a un acord de voluntats les parts puguin prendre les decisions que creguin oportunes per defensar els seus interessos.

1.3 Litigis als tribunals

El **recurs als tribunals** és normalment l'opció més costosa per resoldre els conflictes derivats de la contractació internacional, i posa de manifest un alt grau d'enfrontaments entre els licitadors. Sovint, les empreses experimentades i els seus advocats eviten les accions davant de tribunals mitjançant la inclusió negociada de clàusules de mediació, de conciliació o fins i tot d'arbitratge.

El recurs de **litigis internacionals**, que es desenvolupa davant dels jutges i tribunals d'un Estat, pot ser lent, complicat, desagradable i costós; presenta dificultats tècniques i requereix assessorament professional, malgrat es pugui dir el mateix de l'arbitratge internacional.

Tanmateix, els litigis ofereixen avantatges respecte als arbitratges:

- L'arbitratge no ofereix la possibilitat de recórrer, és a dir, no dóna una segona oportunitat, i per tant és més arriscat (exceptuant supòsits excepcionals, com l'error de manifest, la parcialitat provada...)
- Si una de les empreses està familiaritzada amb la jurisdicció i les lleis aplicables coneix els mecanismes que han de seguir. En l'arbitratge, aquests factors són més incerts i poden variar segons l'assumpte.
- Habitualment, la sentència és definitiva i executable on es porta el procés, un cop esgotats els recursos d'apel·lació.

Ara bé, l'arbitratge internacional pot ser més eficaç que fer un recurs en tribunals, ja que gràcies a la vigència, a l'aplicabilitat extensa del Conveni i a l'execució de sentències arbitrals estrangeres, permet una major eficàcia i de major celeritat.

Quan una empresa es planteja iniciar un procés judicial ha d'interposar les demandes davant d'un **tribunal competent**.

Avui en dia la majoria de tribunals davant els quals es sol·licita la resolució d'una disputa comercial d'àmbit internacional, es segueix la següent operativa:

1. Acudeixen, en primer lloc, als acords contractuals de les parts per comprovar si existeix alguna clàusula que faci referència als tribunals competents.
2. Una vegada analitzat el contracte, i d'acord amb les circumstàncies i el seu dret nacional, determinaran si se'ls atribueix la jurisdicció o no.
3. Si es decideix declinar l'exercici d'aquesta facultat, es farà en virtut de la doctrina jurídica *forum non conveniens*, per considerar que no seria convenient o que seria injust en atenció als pactes contractuals.

Un tribunal podrà declarar-se **competent** si té competència exclusiva en una determinada matèria, tot i que en el contracte es prevegi la submissió a una jurisdicció diferent.

En el cas que la competència del tribunal d'un estat no estigui determinada per la matèria, la pràctica habitual permet comprovar que si les parts del contracte no han designat prèviament el tribunal competent, les empreses implicades en el conflicte iniciaran un *forum shopping*. És a dir, intentaran interposar la jurisdicció als tribunals del país on creuen que tindran majors possibilitats d'èxit o dels tribunals que els semblin més convenients.

'Forum non conveniens'

És una locució llatina que significa 'aliena a la tradició jurídica' i, segons el dret comú, els tribunals poden negar-se a prendre jurisdicció sobre assumptes en què hi ha un fòrum més apropiat a disposició de les parts. Com a doctrina del conflicte de lleis, el *Tribunal inconvenient* s'aplica entre tribunals de diferents països, i entre els tribunals de diferents jurisdiccions al mateix país.

Per evitar aquesta situació, les parts tendeixen a incloure clàusules d'elecció de tribunals o relatives als tribunals competents en els seus contractes, anomenades *clàusules de submissió expressa*. Tot i que sovint la part contractual amb més força negociadora proposa que la clàusula de submissió declini els conflictes a favor dels tribunals del seu país, aquestes clàusules estaran subjectes a determinats requisits de validesa, tant formals com materials, exigits per la norma aplicable per determinar la competència judicial internacional.

En el cas que en el contracte no hi hagués previsió respecte a la jurisdicció competent i no existís competència exclusiva per raó de la matèria, l'aconsellable és presentar la demanda davant dels tribunals del domicili del demandat, o bé als tribunals de l'Estat en el qual s'hagi de complir l'obligació que serveixi de base per a la demanda.

1.3.1 Legislació aplicable

La llei per la qual es regirà el contracte pot ser escollida per les parts del contracte sempre que es compleixin uns **requisits determinats**, com el de la claredat a l'hora d'escollir la llei aplicable, que haurà de ser una llei estatal.

Si les parts no han escollit la llei aplicable al contracte serà el tribunal que s'encarregui del cas qui la determini. Per determinar-la, el tribunal competent es remetrà a les normes de conflicte de la seva legislació nacional.

Existeixen igualment diferents tractats i convenis internacionals que proporcionen regles d'harmonització de les normes de conflicte. En matèria de contractació internacional és important destacar el Conveni de Roma sobre la llei aplicable a les obligacions contractuals, signat el 19 de juny de 1980, i els seus protocols d'interpretació.

1.3.2 Execució de la sentència

L'execució de la sentència apareix un cop obtinguda la sentència judicial, i serà necessari **fer-la complir**. En aquest cas, la part interessada en el seu compliment haurà de saber quins són els estats en els quals el condemnat té béns o actius (ja que la majoria de vegades es tracta d'indemnitzacions per danys i perjudicis) i sol·licitar allà l'execució de la sentència, que normalment serà l'Estat on està domiciliat el condemnat.

Per obtenir l'execució de la sentència serà necessari obtenir el reconeixement de la mateixa en l'Estat on es pretengui executar mitjançant un procediment judicial anomenat *procediment exequatur* (el qual permet a l'Estat executar la sentència)

De totes maneres, s'ha simplificat aquest procediment i s'ha convertit en un simple tràmit gràcies a l'adopció, en l'àmbit comunitari, del Reglament (CE) n. 44/2001

del Consell, de 22 de desembre, relatiu a la competència judicial, el reconeixement i l'execució de resolucions judicials en matèria civil i mercantil, que ha substituït, tret de Dinamarca, el Conveni de Brussel·les de 27 de setembre de 1968 i el Conveni de Lugano de 16 de setembre de 1988.

A més, amb alguns dels estats que no formen part dels convenis abans citats existeixen convenis bilaterals o s'apliquen criteris de reciprocitat per obtenir el reconeixement de la sentència de manera més àgil.

2. Elaboració de contractes internacionals

La major part de les operacions internacionals es duen a terme mitjançant la signatura d'un contracte en el qual es reflecteixen amb detall els pactes als quals han arribat les parts.

El contracte es configura així com un instrument essencial en una triple vessant:

- Negociació
- Acord
- Seguretat jurídica

Hi ha molts **tipus de contractes** que heu de conèixer. D'altra banda, i ja que l'anglès és la *lingua franca* actual, també us serà necessari un coneixement de la **terminologia comercial anglesa**; imprescindible per a un professional del comerç internacional, en el desenvolupament i seguiment de les seves tasques.

Trobareu diversos models de contractes internacionals, a la secció "Annexos" d'aquesta unitat.

2.1 El contracte de compravenda internacional

Entenem per **contracte de compravenda internacional** l'acord entre operadors econòmics de diferents nacionalitats mitjançant el qual una part (venedor/exportador) s'obliga a entregar a una altra (comprador/importador) unes mercaderies concretes, d'un país a un altre, en unes condicions pactades i sota un preu determinat.

Les característiques principals d'un contracte de compravenda són:

- **Bilateralitat:** ja que sorgeixen obligacions recíproques per a ambdues parts. El venedor està obligat a entregar una mercaderia, mentre que el comprador està obligat a pagar el preu pactat.
- **Caràcter consensual:** és suficient amb el consentiment d'ambdues parts per perfeccionar el contracte, tot i que l'objecte del contracte (mercaderia) encara no s'hagi entregat.
- **Obligatorietat:** quan encara no s'ha entregat l'objecte del contracte sorgeix l'obligació de transmetre'l, adquirint la propietat només en el moment en què s'entrega.

Per tant, hem de distingir dos moments en la vida d'un contracte: el del seu **perfeccionament**, que es dona amb la mera voluntat de les parts, i el de la seva

consumació, que es produeix amb l'entrega, quan el comprador pren possessió de l'objecte i adquireix la seva propietat.

El contracte internacional és necessari en el tràfic de comerç exterior a causa del fet que en la interpretació i el desenvolupament de les relacions comercials entre empresaris de diferents països es donen les **següents situacions**:

- Gran diversitat d'usos i costums comercials entre els diferents països.
- Coexistència, sense jerarquia, de diferents sistemes jurídics que pot generar l'aplicació de diferents normatives en cada situació.
- Inexistència d'un marc jurídic general que reguli el contingut mínim dels contractes internacionals.
- Falta d'òrgans jurisdiccionals internacionals que siguin capaços de resoldre els conflictes que puguin sorgir entre les parts.

Atesa la gran disparitat de situacions, aquestes poden quedar resoltes amb l'ús dels Incoterms sempre que la venda es regeixi per la Convenció de Viena.

Trobareu més informació sobre els Incoterms en l'apartat "La contractació internacional; aspectes legals" d'aquesta mateixa unitat.

2.1.1 La Convenció de Viena de 1980

La Convenció de Viena conté un règim modern, uniforme i, al seu torn, equilibrat per als contractes de compravenda internacional. Les seves disposicions normatives són fruit d'un **procés de negociació** entre les diferents tradicions jurídiques (l'angloamericana, o Common Law, i la continental, o Civil Law) i interessos polítics i econòmics diferents (països desenvolupats i països en vies de desenvolupament, països capitalistes i països amb un règim polític comunista).

Encara que les seves normes són disciplina del règim jurídic complet de la compravenda internacional, aquest **regula**:

- la formació del contracte de compravenda (Part II) i
- els drets i les obligacions del venedor i del comprador que es deriven d'aquest contracte (Part III)

2.1.2 'Lex mercatoria' internacional

Tot i l'èxit del Conveni de Viena, encara no es pot afirmar que hi hagi una legislació única i mundialment acceptada per al contracte de venda internacional. Per aquest motiu cal complementar-lo amb un conjunt normatiu anomenat *lex mercatoria* internacional, que ha estat construïda sobre uns pilars bàsics:

- **Usos i costums mercantils:** són pràctiques o hàbits comercials que al llarg dels anys i el seu ús repetit pels comerciants s'han convertit en una font de dret. Els més coneguts són els publicats per la Cambra de Comerç Internacional de París (Incoterms, normes uniformes relatives als cobraments, normes i usos uniformes relatius als crèdits documentaris i normes uniformes per a les garanties contractuals).
- **Contractes tipus i condicions generals:** fan referència a l'estandardització dels contractes elaborats per organismes i associacions professionals, com per exemple les condicions ECE, els models de contractes tipus per a la venda de cereals i combustibles sòlids o els models de condicions generals de contractes d'explotació per a sectors com el siderúrgic, la fosa, la fusta o el paper.
- **Jurisprudència arbitral:** consisteix a resoldre els conflictes que puguin sorgir mitjançant un laude arbitral emès per un arbitre que ha gestionat i resolt el litigi.

2.1.3 Documents previs a l'elaboració del contracte

A la pràctica internacional és freqüent operar mitjançant una sèrie de documents que vagin **preparant el terreny**, fruit de la negociació entre parts. Documents que sense ser alguns necessàriament vàlids legalment es consideren, però, comercialment usuals en certs sectors. Són els següents:

- La **carta d'intencions**: és aquell document escrit, sense formalitat determinada, que té per finalitat deixar constància de la voluntat de les parts de dur a terme —en un futur proper predeterminat— tots els actes necessaris per signar un contracte que doni pas a una transacció o negoci internacional. Suposa una declaració de voluntats recíproques, sense efecte jurídic vinculant de caràcter coercitiu, però amb alt valor ètic per a les parts que el subscriuen.
- El **precontracte**: és un conveni pel qual dues o més parts es comprometen a celebrar en temps futur un determinat i definitiu contracte que de moment no es pot o no es vol concloure. Per tant, les parts es reserven la facultat d'exigir, en un moment posterior, l'entrada en vigor d'un contracte projectat, les bases del qual van traçar a la hora de negociar el precontracte. A més:
 - Es caracteritza per tenir un efecte per a les parts no d'atorgament de drets concrets, però sí de facultat per fer factible el contracte definitiu mitjançant la mera manifestació de la recíproca voluntat negociadora interparts, fixada ja en el precontracte.
 - En general, la forma del precontracte és lliure, llevat de pacte en contra. L'excepció que confirma aquesta regla seria el cas en què sigui necessari complir certa solemnitat formal en el contracte definitiu com a constitutiva del mateix, havent-se adaptat el precontracte.

2.2 Etapes del contracte de venda internacional; aspectes a acordar en la negociació

Un contracte de venda internacional es duu a terme mitjançant una sèrie d'etapes. Durant aquest procés hi ha una sèrie d'aspectes de la negociació que s'han d'acordar i pels quals el contracte ha de vetllar. Ens referim, entre d'altres, a conceptes com ara la quantitat, el preu i la descripció del producte, així com els terminis i condicions de lliurament/recepció, els terminis de pagament/cobrament... Pel que fa a les etapes, podríem resumir-les en tres:

1. Proposar una oferta comercial.
2. Acceptar l'oferta i posar-hi uns terminis.
3. Establir les clàusules del contracte.

2.2.1 L'oferta comercial

Una **oferta comercial** és una promesa o declaració de voluntat unilateral realitzada per l'oferent, que s'obliga a donar, complir o executar una determinada prestació o negoci davant l'altra part.

Tot contracte de compravenda comença amb una oferta comercial, una proposta per contractar, que requereix de certes condicions per a la seva validesa i eficàcia en la pràctica mercantil. El destinatari de la mateixa pot ser una empresa o un comerciant individual, i fins i tot podria estar genèricament oberta al públic o a un col·lectiu predeterminat. Perquè sigui eficaç no n'hi ha prou que s'emeti, sinó que cal que el seu contingut íntegre arribi al destinatari interessat.

La proposta de celebrar un contracte, dirigida a una o a diverses persones determinades, constituirà l'oferta si és precisa i indica la intenció de l'oferent de quedar-se obligat en cas d'acceptar l'oferta. Es considerarà que l'oferta és precisa si indica les **mercaderies**, la **quantitat** i el **preu**.

Tota proposta dirigida a persones indeterminades es considerarà com una simple invitació, a menys que el subjecte que faci la proposta digui el contrari. En tot cas, l'oferta **no podrà ser revocada** si el destinatari ja ha enviat l'acceptació. Tampoc podrà revocar-se:

- Si en l'oferta s'assenyala un termini fix per a l'acceptació o s'indica que és irrevocable.
- Si el destinatari considera que l'oferta és irrevocable i ha actuat basant-se en aquesta.

Una oferta comercial ha de comptar amb els següents **requisits bàsics**:

- Intenció d'obligar-se l'oferent per concloure un contracte amb el destinatari de l'oferta.
- Ser clara i completa, en funció del contracte a complir.
- Sense formalismes, llevat que l'oferent exigeixi que l'acceptació es formuli d'una manera determinada, a la qual s'ha d'ajustar l'acceptant per a la seva validesa.
- Ser ferma i definitiva, sense reserves generals que poguessin modificar substancialment les condicions d'un contracte, llevat d'excepcions.
- Un termini de validesa determinat o fixat per llei.

Obligacions generals d'una venda d'exportació

Tradicionalment, les principals **obligacions del venedor** consisteixen en l'entrega de la mercaderia, la transmissió de la propietat, l'entrega de documents i la garantia per defectes en la mercaderia venuda. A més a més, el venedor ha de complir uns altres requisits igualment importants:

- Conservar la mercaderia fins a la seva entrega.
- Entregar la mercaderia venuda en el termini, el lloc i amb les condicions pactades.
- Tenir cura del sanejament de l'objecte venut, el qual es pot trobar en les següents circumstàncies:
 - Per defectes. En cas de mercaderia defectuosa, el comprador podrà exigir la restitució del preu pactat més despeses i perjudicis.
 - Per defectes ocults. S'entén per defectes ocults els que tingués la mercaderia si la impossibilita o disminueix l'ús al qual es destina. Si el comprador ho hagués sabut, no hauria adquirit tal mercaderia al preu acordat. El termini que la legislació dóna al comprador per **denunciar els defectes** és de trenta dies des del dia de l'entrega.
- Enviar al comprador un avís d'expedició en el qual s'especifiquen les mercaderies (l'albarà).
- Concertar els contractes necessaris per efectuar el transport fins al lloc acordat, amb els mitjans adequats.
- Subministrar tota la informació disponible que sigui necessària perquè el comprador pugui assegurar les mercaderies.
- Entregar els documents relacionats amb l'entrega de mercaderies, en el lloc i la forma assenyalats en el contracte.

Per la seva banda, les **obligacions del comprador** són aquestes:

- Rebre la mercaderia contractada en la data prevista i en el lloc pactat. El comprador haurà de fer-se càrrec de les mercaderies sense poder-les rebutjar si no hi ha una causa justificada, ja que comportaria un incompliment del contracte.
- Pagament del preu pactat. El comprador ha de pagar el preu de les mercaderies i rebre-les en les condicions establertes. Ha de pagar el preu acordat i a través del mitjà determinat, a menys que s'indiqui el contrari. Quan el preu va en funció del pes, serà el pes net, en cas de dubte, el que determini el preu.
- Pagament del preu en el lloc pactat. El comprador ha d'efectuar el pagament en el lloc determinat del contracte. Si en el contracte no hi ha un lloc precís, aquest serà:
 - L'establiment del venedor.
 - El lloc on s'efectuï l'entrega.
- Si el comprador no està obligat a pagar el preu en un moment determinat, aquest s'haurà de pagar en el moment en què es posin a disposició les mercaderies i els documents representatius.
- El comprador no està obligat a pagar el preu mentre no hagi tingut la possibilitat d'examinar les mercaderies, a menys que les modalitats d'entrega o de pagament pactades siguin compatibles amb aquesta modalitat.

2.2.2 L'acceptació i els terminis

S'entén per **acceptació** tota declaració o manifestació de la voluntat que indiqui afirmació d'una oferta. El silenci o la inacció, per si mateixos, no constitueixen acceptació. El destinatari pot indicar el seu assentiment executant un acte, en virtut dels usos habituals, que s'entengui com a acceptació.

La resposta a una oferta que pretengui ser acceptada i que contingui addicions i limitacions i altres modificacions es considerarà com un rebuig a l'oferta; per tant, s'entendrà com una **contraoferta**.

L'acceptació de l'oferta produeix efecte, és a dir, tindrà **validesa**, en el moment que arribi al coneixement de l'oferent. Tanmateix, no produirà efecte si no arriba a l'oferent dins el termini fixat, o bé dins d'un termini raonable, segons les circumstàncies de la transacció i la rapidesa dels mitjans de comunicació.

L'acceptació de l'oferta verbal haurà de ser immediata, i així serà vàlida l'acceptació via telefònica. El termini d'acceptació fixat per l'oferent a través de mitjans electrònics s'inicia des del moment en què s'ha rebut aquella comunicació.

Els dies no laborables es comptabilitzen dins del còmput del termini d'acceptació. Per tant, en cas de dia no laborable es prorrogarà el termini al següent dia laborable. I en cas de demora en l'acceptació, l'oferent podria retirar l'oferta o bé acceptar expressament les condicions pactades.

Fer una contraoferta

S'estima que les variacions relatives al preu, el pagament, la qualitat i quantitat de les mercaderies, el lloc i la data d'entrega i el grau de responsabilitat d'una part respecte a l'altra alteren substancialment els elements de l'oferta.

2.2.3 Clàusules del contracte

Cada contracte de compravenda posseeix unes peculiaritats en funció dels productes, dels mercats i també segons la nacionalitat de les parts. De manera general, gairebé tots els contractes es fan sota unes condicions o clàusules. Seguint un enfocament crític i internacional (orientat fonamentalment cap a l'empresa exportadora), les clàusules més habituals serien aquestes:

1. Preàmbul
2. Identificació de les parts
3. Objecte del contracte
4. Preu
5. Revisions de preus
6. Mitjans de pagament
7. Reserva de propietat
8. Penalitzacions
9. Força major
10. Garanties

Preàmbul

El preàmbul té una gran importància en contractes de venda importants o complicats, com ara béns d'equip d'elevat cost. Ha d'utilitzar-se per fer referència a la connexió originària que pugui tenir amb el contracte principal, si és que antigament ja hi havia contracte passats.

En cas d'empreses subcontractades, el preàmbul té una clara aplicació, i permet exposar l'abast de les seves prestacions i responsabilitats, ja que és corrent que un subministrador principal tracti de desviar-les o imposar-les sobre els seus subcontractistes. Per tant, farà falta harmonitzar les condicions del subcontracte amb les existents en el contracte principal d'exportació.

Identificació de les parts

És necessari que les parts, tant les físiques com les jurídiques, fixin les seves respectives identitats, a efectes de capacitat i legitimació. Això és així perquè en el comerç internacional existeixen una sèrie d'intermediaris (*brokers*, *comissionistes*, *dealers*...) que a vegades poden plantejar problemes de cara a la responsabilitat davant de possibles incompliments contractuals, ja que en aquests casos es poden superposar les figures del comprador i del venedor. Per tant, en tot contracte cal definir:

- El venedor
- El comprador
- Els organismes que hi intervenen
- Els agents mediadors o intermediaris

La **naturalesa de l'importador** influirà notablement en el tipus d'acord a què es pretengui arribar. Succeeix amb freqüència, per exemple, que un agent o un distribuïdor als Estats Units té una força econòmica i comercial clarament superior a la del fabricant o exportador català. Igualment es plantejarà quan l'importador sigui una societat estatal o un organisme públic, per ser una situació similar de desequilibri.

Objecte del contracte

L'objecte és una de les **clàusules essencials** en tota transacció, juntament amb el preu. Partint de la classe i el tipus de producte, es tracta que el contracte defineixi essencialment aspectes com:

- La quantitat
- La qualitat
- Les obligacions complementàries
- La presentació (embalatge, marques, colors...)
- Els treballs preparatoris necessaris
- Les modalitats d'entrega
- Les transferència de la propietat

En la contractació internacional té una especial rellevància l'aspecte de les **obligacions complementàries**. Aquesta àrea, que normalment no és problemàtica en vendes inferiors, pren un significat especial quan opera en mercats allunyats i poc desenvolupats. En tot cas, res s'ha de donar per sobreentès. Estem parlant, per exemple, de les diferents prestacions i obligacions del venedor (que l'importador podria entendre que formen part dels productes adquirits), especialment en sectors industrials com ara:

- Manuals de treball, catàlegs o butlletins explicatius
- Peces de recanvis
- Serveis postvenda
- Muntatge
- Instruccions o formació a usuaris o personal

Per tant, d'això se'n deriva la importància de definir amb precisió i detall les característiques del producte venut. Si això fos massa ampli, la solució és traslladar la descripció a un annex que formi part del contracte.

Aquesta clàusula s'ha de redactar amb **rigor, detall i objectivitat**. No n'hi ha prou amb dir, per exemple, que la mercaderia és de la millor qualitat; seria necessari fer referència a tipus o normes conegudes, com les ISO (*International Organization for Standardization*) i UNE (Una Norma Espanyola).

Els **treballs preparatoris** constitueixen una àrea d'atenció, sobretot quan s'opera amb països d'economies poc desenvolupades. La venda de màquines o d'una instal·lació no és suficient si no va acompanyada de preparatius, tan simples a vegades com connexions elèctriques, o accessos a altres serveis elementals de difícil prestació en aquests països.

Finalment, cal tenir en compte la possible exigència que es facin inspeccions de mercaderies. Caldran **certificats d'inspecció** emesos per entitats privades internacionals que avalin la conformitat de la mercaderia objecte de venda segons l'estipulat en el contracte.

Preu

El preu ha de ser determinat, ja que si no es fixa en contracte es podria determinar nul. El Conveni de Viena sobre els contractes de compravenda internacional de mercaderies segueix la influència anglosaxona. Així, el preu internacional variarà segons com es faci el **repartiment de les despeses** susceptibles de ser afegides al cost de les mercaderies; parlem de duanes, assegurances, transport, documents i tràmits necessaris des que l'emissor envia les mercaderies fins a la seva arribada a l'importador, l'emballatge, la manipulació o la inspecció de les mercaderies...

També cal examinar si s'inclou en el preu alguna de les prestacions o treballs preparatoris que el subministrador o exportador estigui obligat a fer.

La **divisa del contracte** no ha de ser objecte de joc especulatiu per part de l'exportador. La variació en els canvis es convertirà en una incertesa més, aliena a l'experiència del venedor. Per això, si es pacta una altra divisa diferent de l'euro ha d'intentar cobrir-se contractualment el risc de canvi, bé mitjançant una taxa fixa o bé a través de la subscripció d'una pòlissa de risc de canvi amb la CESCE (Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación).

Revisions de preus

El venedor ha de protegir-se d'un ajornament en el pagament o en els subministraments del contracte. Aquesta protecció es duu a terme a través d'una fórmula d'ajustament de preus.

A causa de l'actual volatilitat dels mercats internacionals, cada vegada és més important preveure les contingències que puguin afectar el preu. En aquest sentit hi ha dues opcions:

El CESCE és, en el cas espanyol, l'organisme oficial de garantia de les exportacions.

- Introduir en el contracte una **clàusula de revisió**, recollint les principals variables en el cost del producte, com són les matèries primes i la mà d'obra.
- Introduir una **clàusula de salvaguarda**. Aquesta opció es pot introduir en contractes de mitjà o llarg termini si es preveu que es puguin variar condicions exteriors al contracte de tipus tècnic, comercial, financer o jurídic, de forma tal que l'acord primitiu quedaria seriosament desequilibrat; per exemple, la pujada desmesurada del preu del petroli.

Mitjans de pagament

Les parts han de preguntar-se com, quan i on han de fer el pagament. Aquest fet està relacionat amb una sèries de factors que tenen a veure amb el temps, el lloc, la moneda i la fórmula bancària escollida per dur a terme les operacions de compravenda. Cal distingir, doncs, entre tres conceptes:

- El **termini de pagament**: és el temps que concedeix l'exportador a l'importador perquè efectui el pagament dels béns adquirits. Influeix necessàriament en la naturalesa dels béns; segons siguin béns de consum o béns d'equip, es poden distingir en el curt termini (de 90 dies a 2 anys), el mitjà termini (de 2 a 5 anys) i el llarg termini (més de 5 anys).
- La **forma de pagament**: es refereix a quan, com i on s'efectuarà el pagament en relació amb l'entrega, que pot ser pagament abans de l'entrega (pagament anticipat), durant l'entrega (pagament simultani) o després de l'entrega (pagament posterior).
- Els **mitjans de pagament**: són aquells instruments que cancel·len el pagament. Els principals mitjans de pagament són:
 - Transferència
 - Xec bancari
 - Xec personal
 - Ordre de pagament simple
 - Remesa simple
 - Remesa documentària
 - Ordre de pagament documentari
 - Crèdit documentari

El **crèdit documentari** és un un mètode de pagament “a l'entrega dels documents”. Dit d'una altra manera, consisteix en el fet que l'importador ordena al seu banc que pagui al venedor quan aquest hagi presentat certs documents representatius de la mercaderia.

La millor cobertura que un exportador pot obtenir per al risc d'impagament és el crèdit documentari **irrevocable i confirmat**. Aquest mitjà estarà plenament justificat quan s'operi amb països que posseeixin monedes no convertibles, però

també amb importadors de mercats desenvolupats amb garanties i solvències desconegudes.

La forma ideal seria sempre el **pagament al comptat**, però contractualment els usos i les pràctiques mercantils varien en funció de la competència. Quan major sigui l'ajornament en els cobraments, major serà el risc de morositat o fins i tot de solvència. Si no és possible el recurs a les cartes de crèdit indicades anteriorment, és imprescindible buscar altres garanties: un tercer col·laborador, una companyia d'assegurances o un organisme oficial com la CESCE que cobreixi els riscos comercials.

Reserva de propietat

L'interès de la reserva de domini sobre les mercaderies exportades, consisteix en el fet que el venedor disposa d'un **mitjà de pressió** sobre el comprador per efectuar el cobrament. Segons el clausulat, el venedor podrà recuperar la mercaderia en cas que el comprador no hagi satisfet la integritat del preu. Així, en fer-se el pagament es transfereix la propietat al comprador.

Ara bé, la mercaderia ha de ser fàcilment identificable. Si està destinada a la seva transformació o revenda, l'efecte de la clàusula es veuria debilitat a causa de la naturalesa de la mercaderia.

Penalitzacions

Els contractes proposats pels compradors, especialment els pertinents a àrees industrials, solen incloure amb freqüència alguna disposició de penalització.

La seva inclusió és de caràcter contractualment **intimidatori** davant d'un possible incompliment de les obligacions per part de l'exportador. Per exemple, en el cas de retards en les entregues, en els pagaments, per defectes de qualitat o de rendiments... També s'aplica a la inversa, com és el cas de la demora en la recepció per part del comprador. D'aquesta forma, aquesta condició contractual pot ser utilitzada també per part de l'exportador; per exemple, per incentivar que el comprador pagui puntualment en previsió dels interessos de demora.

Força major

Es considera *força major* qualsevol esdeveniment imprevisible i irresistible, aliè a la voluntat de les parts, que faci impossible el compliment de les obligacions assumides en el contracte.

Atesa la diversitat d'enfocaments legals possibles del concepte, segons els països, adquireix major interès la solució adoptada pel Conveni de Viena de 1980, la qual afirma: "Una part no serà responsable de la falta de compliment de qualsevol de les seves obligacions si es prova que la falta de compliment és deguda a un impediment aliè a la seva voluntat".

Garanties

Mitjançant aquesta clàusula, l'exportador garanteix el compliment de totes o, com a mínim, de les següents condicions:

- Entrega dins de termini.
- Mercaderia o producte no defectuós, o exempció de risc en cas de responsabilitat del producte.
- Prestacions, funcions o rendiments previstos en les especificacions i en el contracte.

Cal tenir en compte que, en el contracte d'exportació, les condicions descrites seran en funció de la llei aplicable en cada contracte. Un exemple el trobem en la duració de les garanties, que segons la llei aplicable pot oscil·lar entre 6 mesos i 3 anys, depenent del tipus de contracte.

És important establir de forma precisa el moment d'**inici de la garantia**. El moment de l'entrega per al subministrador del bé d'equip constitueix una referència vàlida i objectiva; mentre que des del punt de vista del client no és tant clar.

Les **garanties contractuals bàsiques** en el comerç internacional són les que estableix la CCI (Cambra de Comerç Internacional), i són aquestes:

- Garantia d'oferta: s'utilitza quan una empresa acudeix a una licitació o concurs internacional per a l'adjudicació d'obres o subministraments d'equips o matèries.
- Garanties de reemborsament: garanteix la devolució al comprador de les bestretes rebudes pel venedor quan no es compleixin les obligacions.
- Garanties d'execució: cobreix els riscos derivats del possible incompliment pel venedor de les obligacions contractuals en els terminis previstos.
- Garantia de manteniment: cobreix el comprador de possible defectes de l'equip adquirit, així com l'incompliment del contracte de manteniment del mateix per part del venedor

Però què ocorre quan hi ha un **incompliment del contracte de compravenda**? En cas d'incompliment contractual, els ordenaments jurídics reaccionen amb l'objecte d'establir recursos amb els quals poder deixar el patrimoni del perjudicat en la mateixa posició que si hagués complert el contracte, o de la forma menys perjudicial possible.

D'altra banda, el Conveni de Viena distingeix entre **incompliment essencial**, capaç de provocar la resolució del contracte, i els **incompliments solucionables**, no susceptibles de provocar la ruptura contractual.

En cas d'incompliment del venedor, el comprador podrà exigir una sèrie de condicions:

- **Incompliment del venedor;** si el venedor no compleix les obligacions, el comprador podrà:
 - Exigir l'entrega d'altres mercaderies en substitució d'aquelles, només si la falta de conformitat constitueix un incompliment essencial del contracte i la petició de substitució de les mercaderies es fa dins un termini raonable.
 - Exigir que repari les mercaderies per solucionar la falta de conformitat, a menys que segons les circumstàncies no sigui raonable.
 - Rebaixar el preu proporcionalment a la diferència existent entre el valor de les mercaderies efectivament entregades i el valor de les mercaderies segons contracte.
- **Incompliment del comprador;** si el comprador no compleix amb les obligacions, el venedor pot fixar un termini suplementari de duració raonable per al compliment de les obligacions. Durant aquest termini no podrà exercitar cap acció a causa de l'incompliment del contracte.
- **Indemnització de danys i perjudicis;** comprèn el valor de la pèrdua i el del guany que hagi deixat d'obtenir com a conseqüència de l'incompliment.
- **Resolució.** La resolució del contracte allibera les dues parts de les seves obligacions, a excepció de la indemnització de danys i perjudicis que pugui derivar-se'n. A més:
 - La part que hagi complert totalment o parcialment el contracte pot reclamar a l'altra part la restitució del que hagi entregat o pagat segons el contracte.
 - El venedor, si està obligat a restituir el preu, ha d'abonar també els interessos corresponents a partir de la data en què s'hagi efectuat el pagament.
 - El comprador ha d'abonar al venedor l'import de tots els beneficis que hagi obtingut de les mercaderies o d'una part d'aquestes.

2.3 Els contractes d'intermediació comercial

En un **contracte d'intermediació comercial**, l'exportador (l'empresa) encarrega a una persona física o jurídica (l'intermediari) la gestió, l'assessorament i la negociació d'operacions concretes amb un client prèviament determinat (el comprador).

Els contractes d'intermediació comercial s'utilitzen en operacions de comerç internacional on ja s'han identificat els clients potencials. Una vegada finalitzades les operacions, el contracte s'extingeix, i la remuneració de l'intermediari és únicament una comissió sobre les operacions realitzades.

Existeixen tres formes de contractes internacionals; són aquestes:

- Contracte de comissió o representació
- Contracte de mediació o corretatge
- Contracte d'agència

2.3.1 El contracte de comissió o representació

El Codi de comerç parteix de la definició del contracte de “mandat” que estableix el Codi civil (art. 1709), on queda definit com un “contracte en el qual una persona s’obliga a prestar algun servei o fer alguna cosa per compte o encàrrec d’una altra”.

Per la seva banda, l’art. 244 del Codi de comerç determina en quins casos aquest contracte adquireix naturalesa mercantil: “Quan tingui per objecte un acte o operació de comerç i sigui comerciant o agent mediador del comerç el comitent o el comissionista”.

Per tant, un contracte de comissió fa referència a la relació entre dos empresaris, o un empresari i una altra persona, en el qual una part (el comissionista) **s’obliga a fer un negoci jurídic** o un acte de comerç per compte d’una altra (el comitent).

Comissionista i comitent

Un comissionista és la persona que es dedica a exercir comissions mercantils, venent a compte d’un altre i cobrant una comissió, mentre que un comitent és el client que encarrega a un comissionista comprar o vendre mercaderies pel seu compte, amb encàrrec de les mateixes.

2.3.2 El contracte de mediació o corretatge

En un contracte de mediació, el mediador s’obliga davant d’una altra persona a promoure la celebració d’un contracte determinat a canvi d’una remuneració. La finalitat d’aquest contracte és buscar la persona amb la qual pugui contractar la part que utilitza els serveis del mediador.

En aquest contracte, el mediador es compromet a fer tot el possible per aconseguir la conclusió del contracte, però no està obligat a obtenir un resultat. A més, el mediador actua amb **total independència** de la persona que li ha fet l’encàrrec i no contracta en nom de ningú (propri o aliè), simplement posa en contacte les parts.

Els serveis del mediador acostumen a ser retribuïts només quan s’aconsegueix el resultat desitjat.

2.3.3 El contracte d’agència

Segons l’art. 1 de la Llei 12/92, un contracte d’agència és aquell segons el qual “una persona natural o jurídica denominada ‘agent’ s’obliga davant d’una altra

de manera continuada o estable, a canvi d'una remuneració, a promoure actes o operacions de comerç per compte propi o aliè, com a intermediari independent, sense assumir, excepte pacte contrari, el risc d'aquestes operacions”.

Per tant, a diferència del contracte de comissió, aquest suposa una **col·laboració estable i continuada** entre el comitent i l'agent. A més, l'agent és un empresari independent; per tant, no existeix una relació laboral i la seva remuneració normalment és la comissió que s'hagi pactat prèviament.

L'**agent comercial** a l'estranger pot desenvolupar dues funcions diferents:

- la prospecció de clients estrangers (és l'habitual), és a dir, buscar possibles compradors, i
- la conclusió de contractes de venda en nom i per compte del fabricant.

En tot cas, l'agent **no adquireix la mercaderia**, ja que són responsabilitat del fabricant les operacions que es derivin dels contractes i les relacions que porti a terme l'agent en un territori determinat.

Existeixen dues categories generals d'intermediari reconegudes:

- **Agent comercial independent.** Quan una empresa decideix exportar mitjançant un agent comercial internacional obté dos grans avantatges:
 - Reducció de costos, ja que a l'agent se'l remunera mitjançant una comissió sobre les vendes que ha realitzat.
 - La diversificació de riscos, ja que un agent serveix diversos clients, mentre que un distribuïdor constitueix un sol client.
- **Representant comercial assalariat.** Aquest, a diferència de l'agent, actua com a treballador de l'empresa, de manera que és aquesta la que organitza el treball i les activitats d'aquest representant. El remunera amb un salari fix o prorrateig de les comandes, i habitualment tindrà dret a la seguretat social i a altres prestacions socials.

En tot cas, les empreses que volen **accedir a mercats exteriors** o introdueixen els seus productes al mercat internacional mitjançant un agent comercial internacional acostumen a complir les condicions següents:

- L'empresa es troba en una fase inicial en el procés d'expansió exterior.
- Els recursos de l'empresa són insuficients per instal·lar-se directament al mercat.
- L'empresa vol introduir-se en mercats llunyans amb un potencial de clients reduït.
- Els productes que s'exporten no requereixen servei postvenda.

Clàusules del contracte d'agència

Hi ha diversos elements a tenir en compte en la negociació del contracte d'agència, que han de figurar com a clàusules dins del contracte; són els següents:

- **Objectiu de les vendes:** quan es tracta d'un nou mercat és aconsellable fixar un mínim de vendes anuals en funció de la quota de productes competidors en mercats similars.
- **Remuneració:** la remuneració de l'agent s'estableix en forma de comissió sobre les vendes realitzades i és diferent en cada mercat i cada producte. Acostuma a oscil·lar entre l'1 i el 10%. A més, cal aclarir sobre quina base del preu s'estableix la comissió: EXW, FOB, CIF, divisa de pagament, període de liquidació, devolució de comissions sobre vendes no cobrades...
- **Exclusivitat:** esdevé un aspecte molt important que beneficia ambdues parts, ja que l'agent es compromet a no representar altres productes competidors en la zona d'exclusivitat i l'exportador a no contractar un altre agent per a aquella zona geogràfica.
- **Pactes de no-competència:** s'ha d'establir en el document quins productes representarà l'agent i la definició dels productes competidors.
- **Duració:** la duració pot ser indefinida o per un període determinat que es renova automàticament en cas de no existir cap discrepància entre les parts.
- **Extinció anticipada del contracte:** per justificar la cancel·lació anticipada del contracte s'ha de donar alguna d'aquestes causes:
 - No-compliment de les obligacions essencials.
 - Competència deslleial.
 - No complir els objectius mínims.
- Obligacions de les parts:
 - Són **obligacions de l'agent:**
 - * Actuar lleialment i de bona fe en l'exercici de la seva activitat professional, vetllant pels interessos de l'empresa a la qual representa.
 - * Actuar amb la diligència d'un comerciant.
 - * Comunicar a l'empresa tota la informació de què disposi.
 - * Complir amb les instruccions rebudes.
 - * Rebre, en nom de l'empresa, qualsevol reclamació de tercers.
 - * Portar una comptabilitat independent.
 - Són **obligacions de l'empresa:**
 - * En les seves relacions amb l'agent, l'empresa ha d'actuar lleialment i de bona fe.
 - * Posar a disposició de l'agent tota la documentació necessària per a l'exercici de la seva activitat.

- * Procurarà l'agent tota la informació necessària per a l'execució del contracte.
 - * Satisfer la remuneració pactada.
 - * Acceptar o rebutjar les operacions proposades per l'agent.
- **Remuneració de l'agent:** un dels elements essencials del contracte d'agent és que el treball ha d'estar sempre remunerat. La remuneració pot consistir en una quantitat fixa, en una comissió o ambdós a la vegada. D'altra banda:
 - Entenem per comissió qualsevol remuneració variable segons el volum o valor dels actes o les operacions que són objecte del contracte.
 - La remuneració es dedueix quan s'executa l'operació o l'acte proposat per l'agent, i es pagarà de la manera pactada en el contracte. I excepte que es pacti el contrari, l'agent no tindrà dret al reemborsament de les despeses que li origini l'exercici de la seva activitat.
 - **Pactes de no-competència:** entre les estipulacions del contracte es pot incloure una prohibició de representar productes competidors d'altres empreses. Pot incloure també una prohibició de competència per part de l'agent, una vegada acabat el contracte, per un període no superior a dos anys. Ha de constar per escrit.
 - **Extinció i duració del contracte:** els contractes d'agència es poden pactar per un període determinat o amb caràcter indefinit. D'altra banda:
 - En els contractes amb duració limitada és habitual que les parts firmin la seva pròrroga amb anterioritat al termini pactat.
 - Així mateix, és habitual establir un període de prova (de tres a sis mesos) durant el qual l'exportador es reserva el dret a demanar la lliure resolució del contracte sense haver d'indemnitzar l'agent.
 - A més, per justificar el final anticipat del contracte s'hi pot incloure una llista de motius que puguin donar lloc a la seva finalització. Les causes poden ser de resolució (falta de compliment dels serveis essencials, retard sistemàtic en la gestió comercial, no aconseguir els objectius mínims de venda...) i de rescissió (competència deslleial, retard en el pagament de les comissions, no-compliment de l'exclusivitat...).

Tipus d'agents comercials internacionals

En funció de l'especialització es poden distingir els diferents tipus d'agents; són els següents:

- **Agents d'importació** (*Import agents*): la seva funció és localitzar fabricants de productes a l'exterior que satisfacin les demandes dels seus clients, establerts en el seu propi país.
- **Agents d'exportació** (*Export agents*): la seva funció és buscar clients en els mercats exteriors per a fabricants de productes del seu propi país. L'èxit

es troba en la competitivitat dels productes que ofereixen, tant en qualitat com en preu.

- **Agents d'importació/exportació** (*Brokers*): la seva funció es basa en les dues anteriors; busquen empreses fabricants a l'estranger per satisfer la demanda al seu país i promocionen els productes dels fabricants del seu país a l'estranger.
- **Agents generals** (*General agents*): són aquells que només treballen per a fabricants que els garanteixen l'exclusivitat d'una zona geogràfica i per a tota la gamma de productes, presents i futurs, en un període determinat.
- **Agents de compra** (*Buying agents*): la seva funció consisteix a buscar proveïdors estrangers que subministrin productes a preus inferiors als que els seus clients paguen als seus proveïdors habituals. Treballen amb cadenes d'hipermercats, grans magatzems, centrals de compra i fabricants que consumeixen una gran quantitat de matèries primeres.

2.4 Els contractes de distribució comercial; la franquícia

Els contractes de distribució comercial són **contractes bilaterals** mitjançant els quals una part (distribuïdor) es compromet, davant d'una altra part, a comprar els seus productes per, posteriorment, revendre'ls al seu territori. N'hi ha de dos tipus: la concessió i la franquícia.

Per a cada tipus de distribució, sigui per concessió o per franquícia, existeix una sèrie de clàusules i trets per a compliment de cada una de les parts, a més d'una sèrie d'inconvenients i avantatges que cal tenir en compte.

2.4.1 El contracte de distribució o concessió

Es tracta de la relació de col·laboració entre fabricants i distribuïdors de productes de marca; es pot anomenar de diferents maneres: venda en exclusiva, concessió en exclusiva o distribució exclusiva.

Consisteix en un acord mitjançant el qual un empresari concedeix a un altre el dret de vendre, sigui a títol exclusiu o no, els articles que fabrica o comercialitza en nom i compte propi, de manera que el concessionari és un empresari independent, amb una cartera de clients pròpia, i la seva activitat consisteix a **comprar per revendre**, sent aquesta revenda el que genera el seu benefici.

L'ús d'aquesta xarxa comercial de distribuïdors pot ser **molt recomanable** per al fabricant exportador, especialment en els següents casos:

- L'empresa pertany a sectors industrials que exigeixen un servei de manteniment, reparació o atenció als clients.
- Si els terminis d'entrega de la mercaderia són complexos.
- Si hi ha molta freqüència d'entregues i s'exigeix rapidesa.
- La dificultat de l'exportador per organitzar i finançar a l'exterior un volum significatiu de vendes.

D'altra banda, un contracte entre fabricant i concessionari local permet a l'exportador centrar tota la seva capacitat i atenció en la fabricació, delegant els riscos financers de la comercialització al distribuïdor. L'**exportador s'allibera** dels obstacles i riscos de la negociació de les vendes i el seu posterior seguiment, així com de la prestació de serveis, connectada a la venda d'equips, maquinària o mercaderies que impliquin un servei de postvenda.

Són **responsabilitat del distribuïdor** l'elecció dels compradors, la promoció de les vendes, la fixació dels preus i el servei als clients.

Dins la Comunitat Europea (UE) hi ha unes normes molt estrictes envers aquests acords, i el seu incompliment comporta la nul·litat i penalitzacions proporcionals al volum de negoci generat a partir de la violació d'aquestes.

Els acords de distribució poden adoptar **diverses formes**:

- El fabricant o proveïdor pot nomenar un distribuïdor sense concedir ni imposar condicions restrictives ni obligacions relatives a l'exclusivitat o el territori d'actuació, tot i que el més habitual és que el proveïdor concedeixi un dret exclusiu a distribuir els productes en un territori determinat.
- El distribuïdor accepta comprar al proveïdor unes existències d'un producte determinat en virtut d'un acord de compra exclusiva.
- El proveïdor desitja tenir un gran control sobre els mitjans de distribució dels seus productes, així que exigeix que aquests es comercialitzin només en determinats punts de venda que reuneixin determinades condicions (sistema de distribució selectiu).

Tots aquests acords impliquen, per naturalesa, una **restricció de la competència**, prohibida, en principi, per la UE en els arts. 85 i 86 del Tractat de Roma. Tot i així, la Comissió ha dictaminat que aquells acords que, tot i incidir en les prohibicions establertes, suposin avantatges per als consumidors o la competència, podran **beneficiar-se d'exempcions** per categories a través de diferents reglaments que s'han anat aprovant o exempcions individuals.

Aquests **reglaments comunitaris** condicionen l'estructura dels contractes de distribució, permetent només tres classes de restriccions comercials:

- No fabricar o vendre productes competidors.
- No desenvolupar una política de vendes activa fora del territori contractual.

- Comprar els productes objecte del contracte només a l'altra part.

Clàusules típiques del contracte de concessió

Les **obligacions més comunes** del contracte de concessió són les següents:

- Promoció i comercialització dels productes contractuals: atreure la clientela, mantenir una superfície mínima, prestar servei tècnic de venda i postvenda i mantenir un estoc mínim.
- Clàusules de control sobre el concessionari: sobre la seva activitat per a la salvaguarda de la qualitat i el prestigi dels productes, sobre la política de subministraments, sobre la política de serveis tècnics a la clientela, sobre la informació periòdica de les xifres de vendes, sobre la prestació i el condicionament del local i la presentació dels productes. En els acords de distribució de vehicles, fixació de mutu acord d'una quota mínima de vendes anuals i estoc mínim.
- Clàusules de lleialtat i protecció d'interessos recíprocs.
- Clàusules relatives als productes contractuals: aprovisionament exclusiu per al qui concedeix, prohibició d'aprovisionament de tercers sense autorització prèvia del qui concedeix i distribució selectiva, el distribuïdor ha de ser lliure d'obtenir els productes contractuals d'altres fonts d'aprovisionament, d'altres distribuïdors de la xarxa o d'altres canals de distribució establerts pel fabricant o de productes fabricats per un tercer amb consentiment del qui concedeix.
- Clàusules de protecció territorial.
- Clàusules sobre preus de revenda.
- Prohibició de competència a la finalització del contracte.
- Clàusules de garantia per vicis o defectes dels productes.
- Clàusules relatives als drets de propietat industrial.

D'altra banda, les **obligacions de l'empresa fabricant** són:

- No subministrar els seus productes a altres venedors o usuaris en el territori concedit.
- No vendre activament els seus productes en el territori concedit.
- Vendre amb caràcter exclusiu els seus productes al distribuïdor en el territori concedit.
- No fixar preus de revenda, que el distribuïdor determini el preu lliurement.

Mentrestant, les **obligacions de l'empresa distribuïdora** són aquestes:

- No fabricar o distribuir béns que puguin competir amb els productes objecte de contracte, fins i tot durant el període posterior al venciment del contracte.
- Comprar els productes per a la revenda amb caràcter exclusiu al fabricant.
- No fer vendes actives de productes fora del territori concedit.
- Comprar unes quantitats mínimes dels productes.
- Vendre els productes sota les normes i els noms comercials del fabricant.
- Promocionar la venda dels productes.
- Prestar serveis de reparació i garantia dels productes.
- Mantenir les instal·lacions adequades.
- Utilitzar personal especialitzat.

En tot cas, els **avantatges per a l'exportador** seran, entre d'altres, els següents:

- L'ús de distribuïdors organitzats amb una xarxa comercial pròpia genera nombrosos avantatges per al fabricant exportador, ja que li permet alliberar-se dels obstacles i els riscos inherents.
- Negociació de la venda del producte.
- Gestió de crèdits concedits als compradors del producte.
- Prestació de serveis de manteniment.
- Prestació de serveis de postvenda.

Procés de selecció d'una empresa distribuïdora

El procés de selecció és molt important, ja que és molt difícil trobar una empresa distribuïdora que compleixi tots els requisits necessaris per poder introduir els nostres productes en el mercat exterior.

Els **punts a seguir** són similars als necessaris per seleccionar un bon agent comercial:

1. Recerca dels candidats a través de diferents fonts. Es pot aconseguir una llista de candidats assistint a fires internacionals on acudeixen totes les empreses distribuïdores, en les bases de dades de l'Institut de Comerç Exterior (ICEX), en les oficines espanyoles a l'estranger, en les cambres de comerç o a Internet, o consultant les bases de dades internacionals.
2. En la segona fase es fa una preselecció de candidats amb el perfil que millor s'adapti a les necessitats del producte de l'empresa i s'inicia un contracte mitjançant carta, fax o correu electrònic.
3. Amb la llista de distribuïdors preseleccionats cal anar al mercat en qüestió a comprovar les qualitats d'aquests, així com les seves instal·lacions.

4. Consultar els informes de solvència de l'empresa distribuïdora.
5. Finalment, se seleccionarà aquella empresa que compleixi millor amb els objectius que pretengui aconseguir l'empresari en el sector i que disposi d'un major coneixement del mercat i major xarxa de distribució del producte.

Punts a considerar en la negociació del contracte de distribució

No oblidem que qualsevol contracte és un acord entre dues parts en què ambdues obtenen un benefici. Partint d'aquí, els punts que s'han de negociar amb el possible distribuïdor són els següents:

- **Objectius de vendes anuals:** quantitats mínimes que ha de comprar l'empresa distribuïdora, que seran fixes el primer any i en els anys consecutius s'establiran mitjançant un acord entre ambdues parts.
- **Exclusivitat:** el distribuïdor farà les vendes únicament en el territori indicat en el contracte, i l'empresa fabricant vendrà únicament al distribuïdor d'aquell territori.
- **Duració:** generalment indefinida, però les parts poden donar per acabat el contracte dins d'un període estipulat amb previ avís.
- **Forma de pagament de les mercaderies:** es definirà el mitjà de pagament i el termini per pagar les mercaderies. Pot ser des de transferència fins a crèdit documentari irrevocable i confirmat.
- **Extinció anticipada del contracte:** el contracte s'extingeix per incompliment de les obligacions de qualsevol de les parts. A més, es poden estipular altres casos de dissolució del contracte, com la dissolució o liquidació del distribuïdor, o la seva modificació o transformació per cessió o transmissió de més del 25% de les accions de capital social del distribuïdor, o per traspàs del negoci.
- **Despeses relatives al màrqueting:** s'ha de fixar a qui i en quin percentatge corresponen les despeses relatives al màrqueting per a la promoció del producte en el mercat.

Pel que fa als **aspectes fiscals** del contracte de distribució, el contracte, com a tal, no està subjecte a cap impost, ja que és un simple contracte de regulació de relacions, però els resultats econòmics sí que poden estar sotmesos a l'IVA.

El contracte de distribució en exclusiva i les normes de la lliure competència

Els contractes de distribució en exclusiva poden plantejar problemes des del punt de vista del **dret de la competència**, tant en l'àmbit nacional com en el de la UE, segons sigui el territori afectat pel contracte.

Aquests contractes impliquen restriccions i coincideixen en l'àmbit d'aplicació d'aquesta normativa en la mesura en què puguin tenir efectes negatius sobre la lliure competència. L'**acord de distribució en exclusiva** impedeix a les restants empreses del mercat establertes en el territori del distribuïdor adquirir els productes del fabricant.

Per una altra part, els consumidors no poden aprovisionar-se directament, sinó acudint al distribuïdor oficial del territori. Això pot donar lloc a una protecció territorial absoluta en el mercat, i això és prohibit.

No hem d'oblidar que els contractes de distribució presenten també uns **avantatges** evidents: regularització de l'oferta, adaptació de l'oferta a les exigències del mercat, servei postvenda, millor servei al consumidor... Això permet, una vegada complerts certs requisits, la licitud d'aquests contractes des del punt de vista del dret de la competència.

Un cas especial és el dels **contractes de distribució selectiva**. La selecció dels distribuïdors té lloc en funció de diferents criteris, tant qualitius com quantitius. Per exemple, és el cas dels distribuïdors o concessionaris del sector de l'automòbil. La naturalesa del producte i l'exigència del rigorós servei postvenda justifica la limitació dels distribuïdors.

En definitiva, es tracta de contractes que, tot i que suposen restriccions a la lliure competència, impliquen, per una altra part, una millora en la producció i distribució dels productes. Per aquesta raó, la UE ha dictat uns **reglaments d'exempció** per categories per a aquests contractes una vegada complerts determinats requisits.

Diferències entre un agent i un distribuïdor

Les petites i mitjanes empreses (pimes) acostumen a treballar amb un agent comercial o un distribuïdor per introduir els seus productes en mercats exteriors. Entre ambdues figures hi ha algunes diferències (veieu la taula 2.1).

A part de les relacions contractuals pròpies establertes, les diferències per a l'**empresa exportadora** són:

- L'agent no assumeix riscos, mentre que el distribuïdor sí.
- L'agent és remunerat mitjançant comissió, i el distribuïdor per la diferència entre els preus de compra i de venda.
- El distribuïdor té servei postvenda, i l'agent no.
- La informació dels clients és més directa amb l'agent.
- En les decisions sobre màrqueting, les empreses distribuïdores aporten la seva experiència, mentre que l'agent no.

TAULA 2.1. Diferències entre l'agent i el distribuïdor

	Agent	Distribuïdor
Forma jurídica	Professional autònom i amb poca estructura	Societat mercantil amb una estructura desenvolupada
Assumpció del risc	No assumeix riscos en les operacions	Assumeix el risc de les operacions, perquè compra la mercaderia en ferm
Remuneració	Comissió sobre les vendes fetes	Marge comercial entre el preu de compra i el preu de venda
Control del mercat per part de l'exportador	L'exportador coneix els clients	Els clients són del distribuïdor, no de l'exportador
Informació del mercat oferta a l'exportador	Ha d'informar del mercat a l'exportador	Es reserva la informació més valuosa sobre el seu mercat i els seus clients
Serveis postvenda	No els fa	Els fa
Estratègies de màrqueting	No decideix	Participa activament en les estratègies i accions de màrqueting
Legislació	Normativa de la UE	No existeix una regulació legal. Es basa en els pactes que estableixen les parts

2.4.2 El contracte de franquícia

El contracte de franquícia és una de les formes de distribució més **modernes i dinàmiques**. Representa una forma d'expansió internacional per aconseguir una ràpida introducció als mercats sense el cost que suposa una expansió per mitjans propis, a través d'agències pròpies o construint filials i sucursals, creant una xarxa de distribució de productes o serveis identificable dins el mercat amb una imatge uniforme.

D'aquesta manera, el franquiciat és un empresari independent al qual se li concedeix el dret d'actuar en el mercat conforme a un pla o sistema d'actuació i gestió del negoci creat pel franquiciador, de manera que les operacions del negoci del franquiciat estan associades amb la marca, el logotip i la publicitat del franquiciador.

El contracte de franquícia és l'element essencial que regula les relacions entre franquiciador i franquiciat, com a contracte de **compra o/i distribució exclusiva**; conté, a més, altres elements que el converteixen en un contracte específic.

L'èxit d'aquest sistema radica en bona mesura en la relació que s'estableix entre el franquiciador i el franquiciat, els quals, mantenint la seva independència jurídica i patrimonial, col·laboren conjuntament en el desenvolupament del negoci que, ben planificat, repercuteix positivament en la situació empresarial de tots dos.

En un contracte de franquícia hi intervenen dues parts:

- **El franquiciador:** és el propietari d'una marca comercial acreditada, proveïdor de productes o posseïdor d'unes tècniques i serveis que concedeix

al franquiciat a canvi d'unes retribucions econòmiques i la possibilitat d'explotar aquestes marques, productes o tècniques.

- El **franquiciat**: és l'empresari que, una vegada firmat el corresponent acord amb el franquiciador, posa en funcionament o explota el negoci, desenvolupat per aquest en una zona determinada i utilitzant la seva marca, el seu nom i les tècniques comercials associades al mateix. A més:
 - Remunera el franquiciador mitjançant la quota d'entrada i un percentatge sobre les vendes.
 - El franquiciat és el propietari del seu negoci i, com a tal, aporta el capital i el treball necessaris perquè aquest funcioni adequadament.

Les **característiques del contracte de franquícia** són les següents:

- És una forma de cooperació comercial entre dues empreses independents.
- El titular de la franquícia subministra assistència tècnica o *know-how* comercial.
- Suposa una concessió de llicències i/o marques.
- El contracte inclou una cessió d'un conjunt de mètodes i mitjans perquè l'empresa franquiciada els exploti amb exclusivitat en un territori: exclusivitat comercial i en subministraments.
- El franquiciat ven béns o serveis sota la marca i el nom comercial del titular de la franquícia i utilitzant els seus mètodes comercials i operatius. El franquiciador li proporciona la formació, la iniciació a la tècnica comercial i la documentació.
- És un contracte d'arrendament de béns i/o serveis que inclouen la cessió en ús i no només de béns materials, sinó també de drets de propietat intel·lectual o indústria. La publicitat es considera com element a definir en el contracte.
- Té unes obligacions financeres de pagament entre les parts. El franquiciat ha de pagar:
 - Un cànon inicial fix, o dret d'entrada en la xarxa (no sempre es dona). Cobreix el dret d'utilitzar la marca, l'exclusivitat territorial, la transmissió inicial del *know-how* i l'assistència en el llançament.
 - Uns *royalties*, habitualment un percentatge sobre les vendes fetes pel franquiciat, que cobreix els serveis i l'assistència permanent que rep del franquiciador.
- Ha d'incloure la duració del contracte, la renovació del mateix i les possibilitats de rescissió i acceptació d'un successor.
- Respecte a la seva naturalesa jurídica, els seus punts destacats tenen caràcter consensual.

Avantatges i inconvenients de la franquícia

Els **avantatges per al franquiciador** són els següents:

- Ràpid creixement: la imatge de la marca permet atreure nous franquiciats, en diferents zones del mercat, generant nous punts de venda amb relativa facilitat.
- El franquiciat corre amb les despeses d'inversió.
- Disminució de les despeses de gestió.
- Els franquiciats gestionen els punts de venda.
- La motivació del franquiciat en l'èxit de la franquícia és molt elevat.
- Menors despeses de personal que si es tractés d'una sucursal.
- Facilitat per accedir als mercats exteriors.
- Rendibilitat dels esforços en màrqueting i comunicació: s'aprofiten les economies d'escala que ofereix que diversos establiments vinguin amb la mateixa marca i imatge un mateix producte.
- Diversitat d'ingressos que provenen de les quotes d'entrada i *royalties*.
- Control de distribució a causa dels pactes del contracte.

Els **avantatges per al franquiciat** són aquests:

- Venda de productes amb reconeguda notorietat.
- Exclusivitat de productes i territori.
- Reducció del risc comercial per un mal aprovisionament real.
- Assessorament tècnic i de gestió.
- Assistència al franquiciat en la realització d'estudis de mercat, localització del lloc més adient, formació del personal, decoració del local...
- Coneixement a priori de la rendibilitat i possibilitat del negoci que es pretén dur a terme.
- Renovació de les tècniques comercials.
- Avantatges financers. El prestigi de la marca podrà facilitar l'accés al crèdit en condicions de termini, tipus d'interès i garanties.
- Formació del personal. El franquiciador ofereix als seus franquiciats i al seu personal programes de formació i de reciclatge que els permetin conèixer les noves tecnologies.
- Rendibilitat dels esforços en màrqueting i comunicació. La coexistència de diferents establiments que desenvolupen la mateixa activitat sota una mateixa marca permet aprofitar economies d'escala.

D'altra banda, els **inconvenients per al franquiciat** són els següents:

- El dret d'entrada i els *royalties* de funcionament i publicitat suposen un cost addicional a l'obertura d'un negoci independent.
- Reduït marge de creativitat, ja que cal complir amb les condicions imposades pel franquiciador.
- Certes dificultats per vendre l'establiment sense la conformitat del franquiciat.
- El funcionament del negoci de cada franquiciat condiciona el funcionament de les altres franquícies, en la mesura que totes influeixen en la imatge de marca general de la franquícia.

Els **inconvenients per al franquiciador** són aquests:

- Risc inherent a la cessió d'ús de les marques.
- Possibilitat que el franquiciat abandoni la xarxa d'establiments franquiciats i competeixi amb el sistema de franquícies.
- Menor capacitat de control del negoci.
- El rendiment del negoci depèn del rendiment de la xarxa, de manera que l'exposició als errors que puguin cometre els establiments franquiciats és elevada.

Tipus de contracte de franquícia

Les formes dels contractes de franquícia són molt diferents, però existeixen unes classes principals:

- **Franquícia de distribució:** en aquest cas, l'acord de franquícia té com a objecte la distribució dels productes i implica una venda de béns utilitzant el nom comercial i les tècniques comercials del titular de la franquícia. Existeixen dues categories:
 - **Franquícia de béns fabricats pel titular:** d'aquesta manera, el fabricant actua de franquiciador, distribuint els productes mitjançant una xarxa de botigues en franquícia.
 - **Majorista com a franquiciador:** el franquiciador no fabrica els productes, sinó que els distribueix. La franquícia, en aquest cas, es fonamenta en una marca comercial i en un sistema de vendes original i provat.
- **Franquícies de serveis:** el franquiciat ofereix serveis sota el nom comercial o la marca del titular. Els serveis que poden franquiciar-se són molt diferents. Per exemple, els restaurants de menjar ràpid, hotels, agències de lloguer de cotxes, agències de viatges...

- **Franquícies de fabricació:** el franquiciat fabrica béns seguint les instruccions del titular i ven els béns sota el nom comercial del mateix titular. Té com a característica principal les llicències de fabricació basades en les patents. La duració dels contractes d'aquest tipus acostuma a ser prolongada, ja que suposa inversions importants per al franquiciat.
- **Màster franquícia:** és una figura intermèdia entre el franquiciador original i els posteriors franquiciats. Es tracta d'una persona física o jurídica que és franquiciat de l'empresa franquiciadora i, a la vegada, és franquiciador dins d'una zona o país determinat. És una fórmula utilitzada per empreses que busquen la seva expansió a altres països; en lloc d'establir en aquell país la infraestructura necessària per desenvolupar la seva activitat, ven els drets d'explotació d'una marca i uns productes o serveis determinats a una empresa, que serà la que actuï com a franquiciador en aquell país.
- **Franquícia *corner*:** la franquícia *corner* consisteix a desenvolupar-la en una part de l'establiment franquiciat. Es respecten les característiques més destacades del contracte de franquícia, excepte el referent a l'exclusivitat de l'activitat de l'establiment.

Obligacions i extinció del contracte

Les **obligacions de l'empresa franquiciadora** són aquestes:

- Cedir el dret per utilitzar el nom comercial, les seves marques i la transmissió de *know-how*.
- Facilitar una assistència tècnica comercial pròpia inicial.
- No atorgar el dret d'explotar la franquícia a altres empreses en el mateix territori.
- Controlar l'activitat de l'empresa franquiciada quan pugui afectar el bon nom comercial de l'empresa concedent.
- Facilitar informació tècnica comercial.
- Executar les comandes en el temps acordat i assegurar el subministrament al franquiciat.

Les **obligacions de l'empresa franquiciada** són:

- Pagar la remuneració convinguda.
- No acceptar la franquícia fora del territori concedit.
- No vendre béns competidors amb els de l'empresa titular de la franquícia.
- Adquirir els béns facilitats per l'empresa titular de la franquícia de forma exclusiva.

- Vendre béns que tinguin el nivell mínim de qualitat exigida per l'empresa titular de la franquícia.
- Protegir els drets de propietat intel·lectual o industrial de l'empresa titular de la franquícia.
- No fer competència a l'empresa titular de la franquícia ni als seus béns o serveis durant uns anys determinats després del venciment del contracte.
- No utilitzar el *know-how* de la franquícia després del venciment del contracte.
- Mantenir un nivell mínim de vendes i existències al magatzem.
- Guardar el secret de la informació facilitada.
- Informar el franquiciador de forma periòdica de la gestió i el control del seu establiment.

Per altra banda, **l'extinció del contracte** pot ocórrer per:

- Mutu acord.
- Expiració del termini convingut una vegada finalitzat el previst per la duració del contracte. Quan el contracte no té una duració determinada, s'acostuma a exigir un termini de preavís.
- Incompliment de les obligacions.

2.5 Els contractes de transferència de tecnologia

El contracte de transferència tecnològica és un dels més importants i freqüents dins dels contractes internacionals de serveis, ja que el flux de tecnologia és constant entre els països industrialitzats.

Entenem per **transferència de tecnologia** el conjunt de coneixements sistemàtics necessaris per a la fabricació de productes, l'aplicació de procediments o la prestació de serveis, venuts o cedits en el marc de transaccions comercials, pagant *royalties* o cànon com a contraprestació per l'ús de les tecnologies.

2.5.1 Acords de llicència de patent

Els acords de llicència de patent són acords en els quals una part (llicenciador, titular de la patent) permet a una altra (llicenciatari) explotar una invenció

patentada, ja sigui mitjançant la seva fabricació, utilització o comercialització, però sempre dins els límits establerts per la legislació de patents.

Aquest contracte recau sobre les invencions patentades públiques i que estiguin inscrites en les oficines nacionals de patents.

A través d'aquests acords, **el llicenciatari espera:**

- Incrementar qualitativament i quantitativa la seva producció.
- Substituir la importació d'un producte per la seva fabricació sota llicència, de manera que podrà motivar el mercat nacional, i fins i tot, en alguns casos, enviar part d'aquesta producció a mercats exteriors.
- Millorar la gestió de la seva empresa quan s'aporti assistència tècnica.
- Generar desenvolupament tecnològic a curt termini.
- Establir un sistema simple de pagaments a través del canon sobre vendes.

I per la seva part, el llicenciador intentarà assegurar-se:

- La confidencialitat.
- La no-competència de tercers.
- La quantia i la rapidesa del pagament.
- Establir obligacions i responsabilitats per al llicenciatari.

Les patents són béns immaterials que recauen sobre invencions a les quals un organisme nacional o supranacional concedeix un dret d'exclusiva, anomenat "**monopoli legal**".

Els **requisits de patentabilitat**, que són semblants en el dret comparat, requereixen que la invenció sigui:

- Realment una invenció, és a dir, una solució tècnica a un problema tècnic.
- Innovadora, és a dir, que no estigui en l'àmbit mundial. Aquest requisit és sens dubte cridaner, ja que amb independència de l'àmbit geogràfic de protecció de la palesa, la novetat i els avenços que es donin no poden limitar a un espai geogràfic concret; la comunitat científica és una i per això es requereix una novetat mundial a l'hora de valorar una invenció.
- Fruit d'una activitat inventiva, és a dir, es requereix un procés intel·lectual que comporti un avanç respecte de l'estat de l'art, això és, que per a un especialista en la matèria la invenció vagi més enllà d'una creació que pugui deduir l'estat de la ciència actual.
- D'aplicació industrial. Aquest requisit es concreta en el destí que s'ha de donar a la patent. La patent pot ser un procediment o un producte, però amb capacitat de ser emprat en qualsevol tipus d'indústria i fins i tot en l'agricultura, on tenen alta incidència les patents biotecnològiques.

Malgrat aquests requisits de patentabilitat, anomenats *positius*, la normativa de patents estableix una **sèrie d'exclusions**:

- Els descobriments, les teories científiques i els mètodes matemàtics.
- Les obres literàries, artístiques o qualsevol altra creació estètica, així com les obres científiques.
- Els plans, les regles i els mètodes per a l'exercici d'activitats intel·lectuals, per a jocs o per a activitats economicocomercials, així com els programes d'ordinador.
- Les formes de presentar informacions, per entendre la normativa de patents que aquestes creacions són objecte de protecció per altres normes sobre béns immaterials, com poden ser els drets d'autor.
- Igualment, cal valorar la patent des dels denominats requisits negatius o exclusions en matèria de patents, que impedeixen el registre de la invenció encara reunint els requisits positius abans descrits. Aquests límits són:
 - Els procediments de clonació d'éssers humans.
 - Els procediments de modificació de la identitat genètica germinal de l'ésser humà.
 - La utilització d'embrions humans amb fins industrials o comercials.
 - Els procediments de modificació de la identitat genètica dels animals que suposin sofriments sense utilitat mèdica o veterinària substancial per a l'home o l'animal, i els animals resultants d'aquests procediments.
 - Les varietats vegetals i les races animals. Seran, però, patentables les invencions que tinguin per objecte vegetals o animals si la viabilitat tècnica de la invenció no es limita a una varietat vegetal o a una raça animal determinada.
 - Els procediments essencialment biològics d'obtenció de vegetals o d'animals. A aquests efectes, es consideraran essencialment biològics aquells procediments que consisteixin íntegrament en fenòmens naturals, com l'encreuament o la selecció.
 - El cos humà, en els diferents estadis de la seva constitució i desenvolupament, així com el simple descobriment d'un dels seus elements, incloent-hi la seqüència o la seqüència parcial d'un gen.

Com a conseqüència del requisit de novetat de la invenció a nivell mundial, es desprèn que la informació sobre com és l'**estat de la tècnica** resulta un element essencial a l'hora, no ja de registrar, sinó de dur a terme el desenvolupament de la invenció.

Per a això constitueix un element essencial en qualsevol empresa de base tecnològica la **recerca d'informació tècnica** sobre patents que permet conèixer l'estat actual de la ciència i evitar dur a terme investigacions no protegibles. Aquesta recerca exerceix diverses funcions:

- Serveix per formular la política d'R + D a l'empresa.
- Permet fer una anàlisi del mercat i de la competència.
- Dóna a conèixer la tecnologia que podem necessitar en la nostra empresa, així com també, el seu titular; al qui podem sol·licitar una transferència de tecnologia.
- L'accés al coneixement suposa un estímul per a la innovació.

En matèria de registre de patents, un cop duta a terme la fase de desenvolupament, és fonamental comptar, dins de l'empresa, amb **especialistes en la tramitació de patents**, o bé buscar aquest suport a l'exterior.

La patent europea

En l'actualitat, a la Unió Europea existeixen dues formes de garantir la protecció de les patents:

- Els sistemes nacionals de patents
- El sistema europeu de patents

La patent europea es regeix pel **Conveni de Munic** de 1973, un Conveni sobre Concessió de Patents (CPE, en endavant), al qual s'han adherit tots els estats membres de la UE i altres estats europeus fins a assolir els seus actuals 31 membres.

En el Conveni de Múnic s'estableix un procediment únic de concessió de patent europea. Mitjançant aquest conveni es va crear l'Oficina Europea de Patents (OEP), la qual concedeix una patent que es converteix immediatament en patent nacional a les oficines nacionals de l'Organització Europea de Patents.

La patent comunitària conferirà al seu titular el dret de prohibir a qualsevol tercer que no tingui el seu consentiment tant l'explotació directa de la invenció (en concret, fabricar-la, oferir-la, introduir-la al mercat o importar-la) com l'explotació indirecta, per exemple subministrant-la.

La patent europea té una durada de vint anys comptats des de la data de presentació de la sol·licitud.

Estat actual de la futura patent Europea

En la Unió Europea la protecció de la patent pot obtenir-se a través de les oficines de patents dels estats membres, que concedeixen patents nacionals, o a través de l'Oficina Europea de Patents (OEP), en el marc del CPE.

No obstant això, tota patent europea concedida per l'OEP ha de ser validada en cadascun dels estats membres. Per **validar una patent europea** al territori d'un

estat membre, la legislació nacional pot exigir, entre altres coses, que el titular de la patent presenti una traducció de la mateixa a la llengua oficial d'aquest Estat. Per això, el sistema de patents vigent a la Unió, sobretot pel que fa als requisits de traducció, es caracteritza pels seus elevats costos i la seva gran complexitat.

Tot i això, la UE no ha estat capaç de portar a bon port la promulgació d'una **normativa comunitària** sobre patents. A l'agost de 2000, la Comissió Europea va presentar per primera vegada una proposta de Reglament del Consell sobre la patent comunitària, però no va poder arribar-se a un acord definitiu.

El **Tractat de Lisboa** va introduir una base jurídica més específica per a la creació de drets de propietat intel·lectual europeus.

De conformitat amb l'article 118, paràgraf primer, del Tractat de Funcionament de la Unió Europea (TFUE), el Parlament Europeu i el Consell han d'establir, d'acord amb el procediment legislatiu ordinari, les mesures relatives a la creació de títols europeus. No obstant això, el paràgraf segon d'aquest mateix article estableix una base jurídica específica per als règims lingüístics d'aquests títols europeus, que haurà d'establir el Consell d'acord amb un procediment legislatiu especial, pronunciant-se per unanimitat, prèvia consulta al Parlament Europeu.

Així doncs, les disposicions en matèria de traducció d'un règim de patent unitària a la UE s'han d'establir en un acte legislatiu a part.

De moment sembla difícil obtenir un acord definitiu sobre aquest assumpte. Hi ha dos punts de desacord:

- El principal escull és la qüestió de la **traducció de les reivindicacions de la patent**. En efecte, el text projectat preveu que les reivindicacions de la patent (en realitat, la part més curta però la més important de la sol·licitud de patents, ja que defineix els límits de la protecció) s'hauran de traduir a totes les llengües oficials de la UE. No obstant això, en el moment en què ens trobem, els ministres europeus no han arribat a un compromís sobre la qüestió de qui ha de decidir la validesa jurídica de la traducció i com gestionar els efectes d'una traducció errònia.
- Un segon punt de desacord gira entorn de l'**establiment del termini de presentació de les traduccions**. Aquesta qüestió és fonamental, atès que, segons el sistema proposat, si les traduccions no es presenten en els terminis establerts la patent comunitària queda sense efecte.

2.6 Els contractes de 'joint-venture' o d'empresa conjunta

La Comissió Europea ha definit el *joint-venture* com "una empresa subjecta al control conjunt de dues o més empreses que són econòmicament independents l'una de l'altra".

Els contractes d'empresa conjunta o *joint-venture* ('risc compartit', en terminologia anglesa) són aquells que es formen com a resultat d'un acord entre dues o més societats o empresaris individuals amb la finalitat de fer una operació de negoci diferent i generalment complementària, i sota el control o poder comú.

Exemple d'empresa 'joint-venture'

Una societat que porta funcionant un temps determinat i de manera autònoma, sota el control del seus socis, es converteix en una empresa conjunta perquè altres empreses compren les seves accions per dirigir-la segons interessos estratègics comuns, sense haver de ser una empresa nova. El risc s'acostuma a compartir al cinquanta per cent entre les dues societats, i també és bastant usual que es tracti d'un acord entre una societat d'alta tecnologia i una altra de capital.

Les **característiques** principals d'aquest tipus de contracte són:

- Consisteix en un projecte únic o un grup de projectes relacionats entre si.
- Es crea un negoci permanent per a les parts integrants.
- El risc és comú, i normalment hi participaran dues empreses, o grups d'empreses, al cinquanta per cent, tant en risc com en inversió o beneficis.
- Les empreses s'associen perquè una aporti tecnologia i l'altra capital.
- Direcció conjunta de l'empresa.
- Es forma una nova societat independent amb personalitat jurídica pròpia i amb una finalitat diferent de les que la formen.

Els **motius per a la creació d'una *joint-venture*** són variats. La creació d'una empresa conjunta és útil si la intenció és introduir-se en mercats de països del Tercer Món, on és difícil fer negocis sense la participació o aprovació del Govern oficial. De manera que fent participar una empresa governamental del país on es vol comercialitzar i l'altra que aporta capital o tecnologia és més fàcil accedir a aquests mercats. Altres motius són:

- Quan una determinada societat o nació vol desenvolupar-se en un mercat nou i no posseeix el coneixement tècnic necessari o *know-how*, o quan té la tecnologia però no té el capital necessari es dona el contracte *joint-venture* amb transferència de tecnologia.
- Per compartir responsabilitats per fer front a un projecte que normalment supera el mercat geogràfic o material de cada un dels socis separatament per atendre una nova demanda.
- Exportació de mercaderies a un nou mercat, establint la fabricació total o parcial en el territori del país on es comercialitzarà per evitar aranzels.

2.6.1 Clàusules típiques del contracte 'joint-venture'

Un contracte d'empresa conjunta o *joint-venture* inclou les clàusules següents:

- Descripció i característiques de les companyies que en formaran part.
- Objecte social (activitat que volen dur a terme), tenint en compte que en els països de la Comunitat Europea aquest objecte ha de ser molt clar i determinat, quedant prohibides les generalitats.
- Denominació de la societat i la seva duració.
- Domicili social (el país on s'instal·li) i les possibles sucursals.
- Capital social aportat per cada una de les societats i la forma i el termini màxim en què s'han de satisfer els dividendes passius.
- Nombre d'accions en què es troba el dividit el capital social.
- Estructura de l'òrgan d'administració de la societat i determinant els administradors amb poders de representació.
- Tenint en compte les especials característiques de la *joint-venture*, s'acostuma a imposar unes limitacions de venda d'accions, establint les clàusules de tanteig i retracte. I fins i tot en alguns països existeix una prohibició absoluta de vendre o cedir les accions durant un període de tres anys.
- Si es creen en una esfera que es denomina "d'alta tecnologia", la part que posseeixi la patent o el *know-how* acostuma a registrar la marca, la patent o el disseny, atorgant un contracte de transferència de tecnologia a la societat de *joint-venture*.
- Els possibles augments de capital, amb l'objectiu d'evitar que la societat més forta exigeixi aportacions desmesurades de capital i aconseguixi una majoria d'accions amb els seus corresponents avantatges en els òrgans de la societat.

2.7 Els contractes informàtics internacionals

Els **contractes informàtics** són aquells l'objecte dels quals està constituït per béns, ja siguin corporals o incorporals, que permeten el tractament automatitzat de la informació, com la compravenda, el lísing o l'arrendament d'equips de *hardware*, compravenda o lloguer de bases de dades, llicències d'ús de programes d'ordinador...

La seva especialitat radica en el seu **objecte**, ja que acostumen a ser béns incorporals i poden causar vulnerabilitats a la intimitat de les persones.

El caràcter internacional d'aquests contractes ve donat per la diferent nacionalitat de les parts o per la internacionalització dels mitjans de transmissió de la informació i la lliure circulació de la informació fora dels mercats nacionals.

Dins dels contractes informàtics internacionals podem trobar **cinc classes**, diferenciades pel seu objecte:

1. **Contractes sobre *hardware***: tenen com a objecte un sistema electrònic que permet elaborar les informacions donades al sistema per l'usuari i li donarà els resultats desitjats. Comprèn l'adquisició o cessió del sistema i de les unitats perifèriques necessàries per al funcionament de la unitat (disc dur, mòdem, memòries...), ja sigui mitjançant la compravenda, l'arrendament o el lísing.
2. **Contractes de *software***: tenen com a objecte els programes informàtics, que poden ser estàndards o individualitzats. Les formes de contractació del *software* més habituals són la llicència d'ús, el lloguer i contractes de distribució. L'empresa propietària dels drets sobre el *software* cedeix a una altra els drets d'explotació, obligant-se a promoure la seva distribució i a pagar-ne un preu. Es tracta d'un contracte de llicència o concessió, ja que es transmeten uns drets de comercialització, podent ser exclusiva durant un temps i en determinats països.
3. **Contractes de prestació de serveis informàtics**: tenen com a objecte la prestació de serveis informàtics per empreses especialitzades, podent trobar-se sota diverses modalitats de contractació:
 - Contractes de tractament de bases de dades.
 - Contractes d'accés a bases de dades.
 - Contractes de cessió de personal tècnic especialitzat.
 - Contractes de manteniment i assistència de *hardware* i *software*.
4. **Turn-Key Computer Contracts**: són contractes de múltiple objecte en els quals una part adquireix un paquet operatiu, format per diferents contractes informàtics.
5. **Facilities Management o contracte d'Outsourcing**: és un acord de col·laboració en què una empresa informàtica dissenya l'estratègia de gestió informàtica d'una altra empresa. L'empresa client confia totalment o parcialment la seva àrea d'informàtica (adquisició de material, desenvolupament i manteniment d'aplicacions i tractament de dades) a una empresa informàtica aliena. L'obligació principal de l'empresa informàtica és la consecució d'uns resultats tècnics identificables, podent subcontractar amb una tercera empresa l'execució d'alguna o de totes les activitats del contracte principal. Les activitats més freqüents que conté el contracte són:
 - Adquisició i manteniment de *software* i *hardware*
 - Implantació de xarxes i interfícies
 - Desenvolupament de nou *software* d'aplicació
 - Serveis de *back-up*
 - Serveis d'assessorament
 - Formació de personal
 - Seguretat de dades i programes
 - Documentació
 - Assegurances
 - Auditories

2.7.1 Fases del contracte

Un contracte informàtic internacional segueix un procés dividit principalment en tres etapes:

1. **Fase precontractual:** es fa un estudi tècnic previ de les necessitats de l'empresa client per poder identificar els serveis que desitja contractar i s'elabora un pla d'acció amb els objectius i l'ordre de les prioritats (pla d'acció o protocol d'acord que s'annexa al contracte).
2. **Celebració del contracte:** es fixen els mòduls contractats i el preu sota diferents modalitats:
 - Els serveis informàtics es donen al local de l'empresa client, aportant recursos humans i tecnològics.
 - L'àrea informàtica de l'empresa client es transfereix al centre de tractament de l'empresa tecnològica per al seu ús exclusiu.
 - Els tractaments de dades i en el seu cas el *software* de l'empresa client són recol·locats en el sistema de l'empresa informàtica (transferència tècnica i de personal), podent compartir els recursos. En aquesta modalitat es poden generar problemes quan arriba l'**extinció del contracte** en relació amb la titularitat dels drets d'ús del *software*, ja que els programes d'ordinador utilitzats pel client es transfereixen a l'empresa tecnològica.
3. **Execució del contracte:**
 - Les obligacions de l'empresa de serveis o tecnològica són:
 - Obligacions d'informació i assessorament.
 - Obligacions de resultat.
 - Obligacions de seguretat dels sistemes.
 - Obligacions de confidencialitat de les informacions transmeses.
 - Les obligacions de l'empresa client són:
 - El pagament del preu.
 - Col·laborar amb l'empresa de serveis notificant els problemes que apareguin durant l'execució del contracte i l'entrega d'informació.

2.8 Els contractes de subministrament

Els contractes de subministrament es coneixen internacionalment com a **contractes OEM** (*Original Equipment Manufacturer*), en els quals una de les parts és el comprador i l'altra el venedor, que també s'anomena *subministrador* o

fabricant. Aquests contractes són en general de llarga durada, i fan referència al subministrament de productes que el fabricant incorpora, en una mesura més o menys significativa, als seus propis productes.

En els **contractes de subministrament**, el subministrador concep i fabrica els productes, però és el fabricant qui actua com a productor a l'exterior.

Els contractes OEM es poden **classificar en tres categories**, en funció de la mesura en què els productes estiguin integrats en els del fabricant; es poden referir al subministrament de:

- Components a incorporar als productes del fabricant (ex.: l'eix d'un vehicle).
- Béns d'equip a integrar en un sistema venut pel fabricant (ex.: els perifèrics per a un gran sistema d'informàtica).
- Productes "autònoms" que el fabricant ven sota la seva pròpia marca comercial, sense cap altre tipus de tractament o transformació per completar la seva gamma de productes.

Un dels aspectes més complicats d'aquests contractes és que les parts acostumen a ser **potencialment competidores**, ja que el subministrador ven freqüentment un producte més o menys semblant, a través d'altres vies o sota el seu propi nom, i això dificulta els contractes".

Per això, qualsevol **restricció imposada** a una de les parts i que determini com i a qui podrà vendre el producte serà determinant. Aquestes restriccions podran, si no estan explícitament tractades i clarament definides, ser causa de conflicte. A més, les parts contractants hauran de tenir en compte que qualsevol d'aquestes restriccions és susceptible d'entrar en conflicte amb la Llei sobre la competència.

2.9 Els contractes de prestacions de serveis i resultat

La diferència entre el contracte de prestació de serveis i el contracte de compravenda consisteix en el fet que la contraprestació al pagament del preu no és un bé tangible, sinó la **realització d'una activitat**.

Els contractes de serveis i resultat es caracteritzen per tenir un objecte consistent en prestacions de serveis, ja sigui el desenvolupament de l'activitat, l'obtenció d'un resultat diferent d'una obra o el subministrament.

D'aquesta manera es delimita el seu àmbit d'aplicació mitjançant una clàusula residual, d'aplicació quan la prestació no pugui quedar englobada en l'àmbit propi de contractes d'obres o de subministraments.

2.10 Contractació mitjançant concursos o licitacions internacionals

La contractació mitjançant concursos o licitacions internacionals consisteix en una subhasta on es troben les parts interessades a oferir un preu sobre la necessitat de subministrament de béns i serveis, projectes i execució d'obres, instal·lacions... per a determinats organismes públics, i on l'adjudicació recau en l'empresa que ha formulat la millor oferta.

Quan els organismes i les empreses que hi participen són d'àmbit superior al nacional estem davant d'una licitació o concurs internacional. Les empreses interessades en la participació en aquests contractes busquen establir-se en el país o països on es portaran a terme projectes mitjançant:

- L'obertura d'un establiment propi.
- A través d'intermediaris en el mateix país.

2.10.1 Fases i procediments en l'adjudicació de projectes

Des de la licitació d'un projecte fins a la seva execució, distingim quatre fases:

1. **Fase prèvia a la licitació.** Consisteix en el coneixement i l'avaluació del mercat. Aquesta fase implica la localització de les fonts d'informació on s'han d'identificar les licitacions internacionals, atès que totes elles s'anuncien en publicacions periòdiques, mitjançant butlletins per Internet o en serveis d'informació. L'empresa ha d'investigar:

- El volum de negoci
- La grandària de l'empresa
- La identificació de les oportunitats

2. **Fase preparativa del projecte.** Té quatre etapes:

(a) **Obtenció de les bases de licitació.** Són documents on es desenvolupen les bases de la convocatòria, i ha de ser al més aviat possible, ja que el termini per a la presentació de les ofertes acostuma a ser bastant limitat (un o dos mesos). El model estàndard és el següent:

- Dades de la licitació (entitat organitzadora i participants).
- Instruccions per als licitadors (objectius i procediments).
- Condicions generals i especials del contracte.
- Dates d'inici i límit de presentació de la documentació.
- Lloc i hora de presentació de la documentació.
- Documentació a presentar (plànols, certificats, maqueta, balanços...).

- Llista de productes i serveis i pla d'entrega.
- Especificacions tècniques.
- Requisits per a les empreses seleccionades i adjudicatària.
- Impresos i formularis per presentar l'oferta.
- Criteris de selecció i anunci d'empreses seleccionades.

(b) **Elaboració del pressupost.**

(c) **Estratègia i planificació de l'oferta.**

(d) **Presentació de l'oferta:** consisteix en la fixació d'un pressupost i en la presentació d'una sèrie d'impresos, documentació i, a vegades, mostres, maquetes, plànols... Els models impresos es poden agrupar en dues categories:

- Documentació administrativa: són escrits destinats a determinar l'elecció del licitant.
- Documentació tecnoeconòmica: són escrits que garanteixen les especificacions tècniques dels productes o que compleixen amb certs requisits i informació de l'empresa, com organigrama, dades econòmiques...

3. **Fase de negociació i contractació.** Consisteix en l'avaluació, la comparació i l'elecció de l'oferta. Normalment totes les ofertes són avaluades i comparades per l'agència executòria, amb l'elecció de la més econòmica o competitiva. Pel que fa a les condicions generals de contractació, la societat seleccionada haurà de firmar un document formal amb el comprador.

4. **Fase d'execució del projecte.** Implica el seguiment i el compliment dels objectius i condicions que s'han fixat tant en les bases com en l'oferta proposada i finalment escollida.

3. Planificació i control dels acords contractuals

L'organització dels equips de venda, en compravenda internacional, esdevé una de les tasques fonamentals del departament d'exportació, d'aquesta manera en els següents apartats analitzarem la gestió de l'equip comercial així com la seva composició, les relacions amb els representants, distribuïdors, comissionistes i altres intermediaris. Tanmateix, també exposarem diverses tècniques de motivació i seguiment de les compres realitzades.

3.1 La gestió de l'equip comercial

Trobem empreses i organitzacions en les quals existeix un gran departament comercial i, dins d'aquest, un departament de vendes.

El departament de vendes forma part de la **funció comercial de l'empresa**; aquesta correspon a l'equip humà comercial, que connecta l'empresa amb el mercat.

La investigació comercial identifica les necessitats existents en el mercat, informa l'empresa i aquesta adapta la seva producció a les seves necessitats.

Per tant, l'equip comercial participa en totes les polítiques de màrqueting de l'empresa: política de producte, de preu, de distribució i de promoció, ja que nivell internacional és qui millor coneix la idiosincràsia de cada país d'exportació.

Principi i fi

La investigació comercial és la primera etapa que realitza l'empresa, i la venda és l'última.

3.1.1 La composició de l'equip de vendes d'exportació

L'equip de vendes ha d'estar organitzat de manera eficient. Cada venedor ha de tenir assignat un grup de clients, una gamma de productes o un país diferent en el nostre cas de comerç internacional.

Així, la configuració de la força de vendes ha de tenir alguna de les següents estructures:

- **Estructura geogràfica:** és l'estructura més utilitzada per les empreses. La seva popularitat es deu al fet que es tracta d'un sistema simple. Cada venedor adquireix responsabilitat sobre les vendes en la seva zona i té al seu càrrec totes les línies de productes de la firma. Per tant:

- Cada venedor actua com a responsable de vendes de la seva zona i s'encarrega dels clients que hi ha en el seu territori. L'empresa avalua els resultats de venda per zones i per venedors.
- L'avantatge principal d'aquest sistema és que cada client tracta solament amb un venedor i es pot establir un relació sòlida i duradora. I el desavantatge principal és la manca d'especialització del venedor.
- **Estructura de productes:** cada venedor s'encarrega d'un producte o gamma de productes. Els venedors s'especialitzen, però pot passar que diversos venedors de la mateixa empresa visitin el mateix client per diferents productes.
- **Estructura mixta:** les empreses suficientment grans utilitzen l'estructura per productes i la geogràfica al mateix temps. Aquesta organització permet especialitzar la força de vendes, que seran responsables del producte per a una determinada zona.
- **Estructura de mercats:** quan l'empresa atén clients en mercats molt diversos convé estructurar la força de vendes pels mercats; per exemple, indústria alimentària o química.
- **Estructura per clients:** es tracta d'equips comercials en els quals cada venedor s'encarrega d'un grup de clients. L'inconvenient és que els costos poden disparar-se amb aquest tipus d'estructura, i per tant s'utilitza per a grans comptes. És el cas de les agències publicitàries, que s'estructuren per comptes/clients.

3.1.2 La retribució dels venedors a l'estranger

L'objectiu dels sistemes de retribució és aconseguir atreure a l'organització treballadors valuosos i posteriorment retenir-los, comprometre'ls amb els objectius d'aquesta i a més aconseguir obtenir el rendiment desitjat pels directors.

Així, l'esforç econòmic que l'empresa ha de fer per retenir els treballadors es veurà equilibrat amb la compensació de costos de reclutament, selecció o formació de nous venedors.

Per això, el sistema de retribució ha de complir els següents requisits:

- **Eficàcia:** un mètode de retribució és eficaç quan intervé com a motivador d'actituds positives en els venedors, actius que seran traduïdes en un major rendiment, un augment de la qualitat i un increment de la satisfacció del client.
- **Justícia:** un mètode de retribució és just quan cada treballador és recompensat en funció dels seus coneixements i habilitats i en funció de la contribució que aquest faci per aconseguir els objectius de l'empresa.

- **Equitat:** un mètode de retribució és equitatiu quan els treballadors perceben aquests llocs de treball iguals o similars, desenvolupant rendiments semblants, i se situen en els mateixos nivells salarials, tant internament com respecte al mercat.
- **Legal:** un mètode és legal quan compleix amb la legislació vigent, tant en matèria laboral com de no-discriminació.

Els sistemes de retribució poden ser **fixos o a comissió**.

Sistema de salari fix

El sistema de salari fix es basa a establir una quantitat fixa de diners que es paga periòdicament. Aquesta quantitat obeeix al temps de treball i es garanteix al marge dels rendiments de cada treballador.

És a dir, el venedor rebrà el mateix import econòmic al marge de les vendes que hagi aconseguit i de qualsevol altre indicador de productivitat.

Aquest sistema beneficiarà l'empresa quan les vendes siguin altes, perquè el cost d'aquest mètode es mantindrà constant, i d'aquesta forma els beneficis augmentaran. Des de la perspectiva del venedor, un salari fix **oferirà seguretat**, atès que el pagament és constant o previsible.

En aquest sentit podríem definir el concepte de rendibilitat de les vendes.

Aquesta rendibilitat és la part proporcional de tots els ingressos per vendes que representen els beneficis (abans d'interessos i impostos, o sigui, bruts). Si la rendibilitat de les vendes és del 5% vol dir que per cada euro que ingresseu per vendes 5 cèntims són per a nosaltres, són beneficis (si be encara s'haurien de pagar això, els interessos i els impostos). Aquesta rendibilitat la veiem després també sota el nom de "marge", perquè es tracta del marge de beneficis de l'empresa.

Sistema de retribució per comissió

El sistema de retribució a comissió es caracteritza per retribuir el venedor en funció del nivell de vendes aconseguit. Habitualment, aquest sistema està basat en factors controlables pels comercials.

Per tant, és un pla basat en el rendiment del venedor, i si el seu rendiment baixa o fracassa en els objectius, afectarà directament la remuneració que rebrà.

Aquest sistema és el que ofereix una **major motivació**, atès que és l'ideal per als treballadors que tenen una necessitat de realització, és a dir, volen ser remunerats pel seu rendiment i no s'identifiquen amb l'empresa. El sistema fa que desitgin incrementar el seu rendiment i d'aquesta forma aconseguir augmentar la seva retribució.

És possible que aquest sistema pugui aportar satisfacció a ambdues parts, a l'empresa i al treballador. A l'empresa, en la mesura que si el treballador no

aconsegueix els objectius, l'empresa el penalitzarà, i no haurà de abonar la remuneració pactada en cas d'èxit.

L'ús d'**incentius econòmics** per retribuir la força de vendes és majoritari. Els avantatges que deriven d'aquestes no són discutibles, però una inadequada utilització pot generar conseqüències per a les empreses.

Poden sorgir alguns problemes, com pot ser la determinació de la base sobre la qual s'ha de calcular la comissió, així com el percentatge de comissió i el repartiment de la comissió quan diversos venedors participen en una mateixa venda.

Existeixen modalitats d'incentius econòmics i no econòmics. Els incentius econòmics més comuns són:

- Comissió fixa sobre el volum de vendes
- Comissió variable per tipus de producte
- Comissió sobre vendes a partir d'un determinat volum
- Comissió sobre el marge brut de cada producte

Sistemes mixtos

Els sistemes mixtos són aquells que ofereixen un salari fix més algun tipus de comissió. El propòsit d'un sistema combinat és evitar els punts dèbils o els desavantatges dels sistemes de retribució fixa:

- La **remuneració fixa** proporciona al venedor un ingrés estable i dona a la direcció capacitat per recompensar un increment de rendiment o gratificació per la realització de qualsevol activitat relacionada.
- Els **incentius** proporcionen recompenses directes amb la intenció de motivar l'esforç dels venedors per millorar el volum de vendes.

3.1.3 El control de l'equip de vendes

Els objectius del departament de vendes han d'estar en línia amb el pla de negoci que marca la direcció de l'organització i amb el pla de màrqueting dissenyat per la direcció comercial.

En tota empresa, tots els treballadors i totes les seves funcions han d'anar orientats al client; en concret, a **satisfer les necessitats del client**.

El client és la raó de ser de l'empresa, perquè sense client no hi ha empresa.

Per tant, cal descobrir les necessitats del client i veure de quina manera el nostre producte o servei poden satisfer les necessitats. Doncs, del grau de satisfacció del client dependrà que es repeteixi la seva compra i es converteixi en fidel.

Per a una bona gestió de l'equip comercial és fonamental un control de l'equip de vendes, el qual es basarà en uns objectius marcats prèviament.

Els **objectius de vendes** serveixen de guia a l'equip de vendes per saber el que cal aconseguir i, al mateix temps, serveix com a instrument de mesura i avaluació respecte al que s'ha aconseguit. Per tant, aquests objectius han de ser expressats per la direcció de vendes de manera que siguin:

- Clars
- Mesurables
- Específics
- Assolibles

És imprescindible que la força de vendes compregui aquests objectius. Aquests han de ser formulats en termes senzills i comprensibles, ja que ens serviran d'instrument per mesurar els èxits de vendes de l'empresa. Els objectius han de ser mesurables a través d'indicadors, i per tant han de ser concrets i específics.

Els objectius de vendes es poden establir amb relació al volum de vendes en unitats, al nombre de comandes, als ingressos en euros, a la compra mitjana dels clients, al nombre de clients, al nombre de visites als clients i a la quota de mercat.

El disseny del sistema d'avaluació i control dels resultats de vendes és un aspecte important per planificar i fer un seguiment.

Portar a terme només un control en finalitzar un període estimat pot resultar inadequat, ja que si s'hagués fet abans es podrien haver implementat mesures correctores en cas que hi hagués desviaments amb els objectius de comerç internacional inicialment fixats. Per això és important fer **controls periòdics** i establir uns criteris i mètodes d'avaluació i control.

El **sistema de control** es pot definir com un conjunt de procediments que busquen avaluar i orientar els venedors. En el sector comercial, els efectes dels sistemes de control es percebran pels venedors i influiran sobre els seus coneixements, actituds i comportaments.

Els sistemes de control determinaran l'elecció de les mesures d'avaluació del rendiment i la informació que s'utilitzarà per orientar el comportament dels venedors, així com la retroalimentació que rebran.

Normalment, els sistemes de control poder ser dels següents tipus:

- Quantitatius (basats en el resultat)

- Qualitatius (basats en el comportament)
- Mixtos

Sistemes de control quantitativus

En els sistemes de control quantitativus es marquen una sèrie de pautes i claus, habitualment de caràcter quantitativu (xifra de vendes, increment de la xifra de vendes, beneficis, marges, clients aconseguits...), que són la base per avaluar el rendiment dels venedors.

Entre les **variables de control** de tipus quantitativu destaquen:

- Volum de vendes. Cal diferenciar entre unitats físiques o econòmiques, així com per productes i també per clients.
- Quotes de venda: representen la part de les vendes totals o previstes de l'organització que espera que es realitzin.
- Marge brut.
- Comandes: es tenen en compte diversos factors, com és nombre, el valor mitjà, les comandes per visita...
- Client: es consideren nous clients, clients perduts, clients morosos...
- Visites per dia.
- Dies de treball del venedor.
- Despeses directes. Es diferencia entre les totals i les referents al percentatge de venda i tipus.
- Temps dedicat a la venda.

Es podrien destacar alguns **avantatges**, com ara:

- És un sistema senzill d'aplicar, ja que només es té en compte els resultats i no la manera d'aconseguir-los.
- L'avaluació del rendiment aconseguït per cada venedor és objectiva.

També en podríem observar alguns **inconvenients**:

- No es fa una diferenciació entre la funció de les circumstàncies a les quals s'enfronta el venedor, com poden ser el nombre de clients, la zona geogràfica, el tipus de productes, etc.
- El principal inconvenient podria ser que no es considera l'esforç i els recursos requerits per aconseguir els resultats.

Sistemes de control qualitatiu

Els sistemes de control qualitatiu tenen una altra orientació, atès que es valora en funció de la forma com es porten a terme les activitats de vendes i no es consideren els resultats finals.

Cal desenvolupar mesures qualitatives vinculades a la conducta del venedor (actitud, coneixement del producte internacionalment, habilitats, aparença, gestió del temps...). Aquestes han de ser avaluades de forma subjectiva per responsables de l'àrea de vendes.

Utilitzar un sistema qualitatiu és eficaç quan la mida de l'equip comercial internacional no és molt ampli, que serà en la majoria dels casos.

Entre les **variables de control** de tipus qualitatiu destaquen:

- Esforç dels venedors: es consideren aspectes com la planificació, la preparació de la visita comercial, les característiques de les presentacions o la capacitat per superar obstacles i tancar vendes.
- Coneixement del producte, dels clients, de les empreses, dels països i de les seves polítiques comercials.
- Relacions amb els clients.

Se'n podrien destacar algunes **avantatges**, com ara:

- Elevat compromís dels venedors amb les tasques encomanades.
- Increment de la motivació de la força de vendes, perquè rep el reconeixement del treball.
- Major acceptació de les línies d'autoritat.

També en podríem observar alguns **inconvenients**:

- Avaluació subjectiva del venedor
- Dificultat a l'hora d'establir els sistemes de remuneració i incentius

3.1.4 Sistema de recompenses i de sancions

A més dels sistemes de remuneració de l'equip de vendes, es disposa d'altres instruments que es consideren complements de la remuneració, com són els anomenats **complements salarials**.

Es tracta de complements creats per la negociació col·lectiva que generen condicions per als treballadors; els més habituals són la antiguitat, els idiomes i els coneixements especials.

També existeixen els **complements del lloc de treball i per qualitat**, que són percepcions que el treballador rep en funció de les característiques del seu càrrec, com per exemple periodicitat, toxicitat, perillositat... O bé, per exemple, en el cas de comercials internacionals, la disponibilitat de volar i d'embarcament. En tot cas, característiques pròpies del treball amb un major grau d'exigència.

Alguns cops, aquest major grau d'exigència es compensa amb prestacions diferents de les econòmiques, és a dir, amb **prestacions en espècies**, com ara la mantenició, l'allotjament, el cotxe...

Finalment, cal mencionar que cal reconèixer els instruments de remuneració a venedors en funció de la situació i els resultats de l'empresa. Aquests complements s'inclouran en els diversos sistemes de participació en beneficis. La finalitat d'aquests complements no és altra que l'interès dels treballadors per la bona marxa de l'empresa.

3.2 Accions dirigides als distribuïdors

L'estratègia de distribució internacional de l'empresa ha de donar resposta, entre d'altres, a qüestions com les següents:

- Quina és la millor estratègia de comercialització atenent al producte, a la clientela i als recursos disponibles de l'empresa?
- Com seleccionar i gestionar els canals de distribució en cada mercat?
- Quines són les estructures d'implantació comercial existents en cada mercat?
- Quina és la logística més adequada per a cada producte en els mercats internacionals?

3.2.1 La diversitat dels distribuïdors

L'empresa ha de seleccionar la longitud de la distribució en cada mercat, és a dir, el nombre d'intermediaris que prendran part en la cadena de distribució internacional. Per això compta amb tres opcions bàsiques: distribució llarga, curta i directa.

La **selecció dels canals de distribució internacional** adequats per a cada mercat pot ser un element clau per a l'èxit en la comercialització d'un producte. Per a una correcta selecció i gestió cal conèixer el grau de maduresa dels canals, els hàbits de compra dels consumidors i les infraestructures i el desenvolupament del transport al país.

Però, a més, és fonamental disposar d'informació sobre les característiques dels diferents agents que formen part de la cadena de distribució, la mida i el sistema organitzatiu, la seva quota de mercat, quins productes distribueixen i qui són els seus proveïdors, quins tipus de clients tenen o quins serveis poden oferir.

Majoristes i detallistes

En principi hi ha dos tipus d'intermediaris en la distribució: els majoristes i els detallistes. No obstant això, no sempre intervenen en el canal. Per exemple, hi ha canals curts, en els quals l'empresa exportadora assumeix les funcions dels majoristes, prescindint d'aquests, o fins i tot el canal directe, en el qual desapareix la figura del detallista com a intermediari entre fabricant i clients finals.

Pel que fa als majoristes, hem de ser previnguts a l'hora de prescindir de la seva figura, ja que en ocasions el mateix mercat imposa la distribució llarga, a causa del control que el majorista pot exercir sobre la distribució i de les possibles complicacions de tipus logístic.

Si bé els majoristes dels països més desenvolupats solen ser empreses grans, hi ha excepcions, com en el cas japonès, en què el mercat està molt fragmentat i hi participen nombrosos intermediaris.

Segons la seva localització geogràfica, els majoristes poden ser-ho **en origen** (seria el cas de les cooperatives agrícoles) o **en destinació**, també anomenats assentadors, que són aquells que es troben en els mercats de consum.

Tot i representar un cost addicional per a l'empresa, els majoristes poden exercir funcions molt diverses i representar nombrosos avantatges per a l'empresa exportadora, segons la seva capacitat organitzativa i els mercats en què operen. Així, per exemple, faciliten els intercanvis comercials, en reduir el nombre de transaccions necessàries entre les parts; s'adapten l'oferta i la demanda, en vendre el producte en els formats sol·licitats en el mercat; assumeixen una part de la gestió del transport i l'emmagatzematge del producte; aporten finançament, en anticipar el pagament abans que el producte es vengui al consumidor; en comprar en ferm, assumeixen riscos, i poden prestar serveis addicionals variats, com ara activitats relacionades amb la promoció i la comercialització del producte, marxandatge, assessorament, manteniment, etc.

Pel que fa als detallistes, les seves característiques, així com els serveis oferts, poden variar també molt d'un mercat a un altre. La distribució detallista o "minorista" s'adapta al seu entorn econòmic, cultural i legal, i als hàbits de consum de la població. Els mercats més desenvolupats solen tenir detallistes de major grandària i aquesta situació s'està intensificant, com es pot veure en l'apartat dedicat a analitzar les tendències de la distribució comercial.

Existeixen molts tipus i formats de detallistes, amb una importància relativa molt diferent segons el país. En tot cas, és destacable el creixement de la distribució detallista agrupada. Els detallistes poden classificar-se en grans magatzems, comerç associat, franquícies internacionals, cadenes sucursalistes, cooperatives i comerç independent.

Distribució llarga, curta i directa

En una **distribució llarga**, l'empresa utilitza múltiples intermediaris i diferents nivells per a la distribució dels seus productes fins al client final. Sol utilitzar per empreses amb escàs coneixement del mercat, amb pocs recursos i sense presència física en el mercat exterior. També és freqüent en la fase d'introducció en el mercat. Dins de la distribució llarga podem diferenciar:

- Canal llarg tradicional
- Canal llarg especialitzat

El principal avantatge és el seu baix cost, a més de permetre economies d'escala en fer enviaments conjunts i no haver d'organitzar comandes per als minoristes. Per contra, l'empresa perd control sobre el producte i sobre el màrqueting mix, en ser responsable dels distribuïdors, i no rep informació directa sobre els clients finals, en trobar-se lluny del mercat

Entre els avantatges d'una **distribució curta** hi ha l'estalvi per l'eliminació del majorista i un contacte més directe amb els consumidors. No obstant això, l'empresa afrontarà despeses de distribució majors i necessitarà una major disponibilitat de recursos i de capacitat logística, ja que haurà d'atendre una distribució una mica més dispersa, especialment en determinats sectors.

En una **distribució directa**, també denominada canal ultracurt, l'empresa ven directament al client final, sense intermediaris. És molt habitual per a la comercialització de grans equips o productes industrials especialitzats. Pot emprar-se també per a productes de consum, però exigeix una gran capacitat logística. Entre seus avantatges trobem l'eliminació dels marges comercials dels intermediaris i el contacte directe amb els seus clients, la qual cosa li permet conèixer les seves necessitats. Com a inconvenient, l'empresa necessita recursos suficients per accedir directament a cada mercat.

3.2.2 Programes de fidelització dels distribuïdors

Per tal de fidelitzar els distribuïdors existeixen una sèrie de programes que ajuden a establir una millor relació entre el distribuïdor internacional i l'empresa exportadora. Es tracta d'uns programes per incentivar les vendes del producte exportat; a canvi, el distribuïdor té majors incentius en vendre el producte. És una relació *win-win*, en què les dues parts hi surten guanyant.

Un dels programes és la **promoció internacional**, que es refereix al conjunt d'activitats, instruments i estratègies emprats amb el propòsit d'incrementar les vendes en els mercats internacionals. Les eines de promoció són desenvolupades per les empreses per donar a conèixer els seus productes i generar el desig de compra per part dels consumidors.

Com a part del màrqueting mix internacional, les accions de promoció hauran de ser coordinades amb la resta d'estratègies, de manera que es faciliti la consecució dels objectius empresarials en cada país, com per exemple un determinat posicionament.

A més, l'empresa pot estar desenvolupant en altres mercats una **estratègia d'adaptació de producte i/o marca** o una política de preus o canals de distribució diferents, fets que han de tenir les seves conseqüències en el disseny de la seva estratègia de promoció internacional.

D'altra banda, cada mercat té les seves pròpies característiques pel que fa a l'entorn econòmic, polític i sociocultural, fet que també ha de considerar-se en el pla de promoció internacional.

L'empresa podrà decidir-se una vegada més per una estratègia de promoció global o per l'adaptació als mercats. Amb el desenvolupament d'una estratègia homogènia a nivell internacional, l'empresa té la possibilitat d'obtenir sinèrgies, però també pot ser perillosa si els països tenen valors culturals molt diferents entre si i l'empresa no és capaç d'adaptar-se a les diferents circumstàncies dels mercats.

Estratègies 'push' i 'pull'

En els negocis, el comunicador ha de seleccionar els canals més efectius per transmetre el seu missatge, però aquesta tasca es torna cada vegada més difícil a mesura que l'audiència meta (*target*) se segmenta. I tots aquests canals s'utilitzen amb la finalitat de generar el coneixement, la preferència i l'acció en els consumidors.

Per això, la barreja o **mix de comunicació** depèn en gran mesura de si l'organització tria una estratègia *push* o *pull* per aconseguir vendes.

L'**estratègia *push*** (en català, estratègia 'd'empenta', 'de pressió' o 'd'impuls') és l'esquema de comercialització de la *vella escola*: la de l'esforç, la de suar el camí, desgastar la sola, pentinar el territori, trucar a totes les portes, de tot arreu, de totes les ciutats. Segons aquesta "filosofia", cal trucar, trucar i trucar fins que un client "caigui". Pertanyen a aquesta estratègia, per exemple, els venedors d'assegurances, els que venien enciclopèdies, els de targetes de crèdit...

Quan les vendes són *push*, la demanda no hi és o hi ha un excés d'oferta, de manera que s'ha de sortir a vendre i exercir pressió per tancar "allò que es pugui".

Com a estratègia **cap als canals de distribució**, el *push* és una estratègia de sentit descendent. És a dir, es fa de forma esglaonada del fabricant al canal i de la cadena a l'usuari final, perquè els fabricants o el canal dirigeixin la seva promoció directament a altres intermediaris de la cadena de distribució.

Per la seva banda, l'**estratègia *pull*** (en català, estratègia 'd'aspiració', 'd'atracció') és l'esquema de comercialització de la nova era: la de la imatge, la de la representació i, en una paraula, la de la marca.

Si s'està davant d'una marca sòlida no cal empènyer les vendes, perquè aquestes arriben soles. La compren perquè té fama, perquè la demanda és més gran que l'oferta. Pertanyen a aquesta estratègia *pull*, per exemple, marques com ara Microsoft, Coca-Cola, Ritz, Carlton, Swatch, Corona, Dell...

Com a estratègia **cap al consumidor final**, el *pull* és una estratègia de sentit ascendent i, per tant, contraposada a l'estratègia *push*. És a dir, la comunicació es dona del fabricant a l'usuari final.

3.3 Desenvolupament de les relacions amb els representants locals

Possiblement podríem parlar de la distribució comercial internacional com un dels grans protagonistes en l'evolució i les tendències dels mercats durant els últims anys.

Alguns dels canvis produïts, principalment una elevada concentració dels principals grups de distribució (amb el consegüent enfortiment del seu poder de negociació), han provocat l'aparició de **nous models de comercialització** i un **canvi de rols** dels diferents agents de la distribució aplicats als representants locals, és a dir, fabricants, majoristes i detallistes, i fins i tot dels hàbits dels consumidors. A més, les classificacions tradicionals dels diferents formats comercials detallistes, per exemple, **necessiten ser actualitzades** cada poc temps.

Concretament, **en el cas d'Europa**, el sector de la distribució comercial es troba en un procés de reestructuració a causa dels canvis en la situació econòmica, la competència entre els canals de distribució, els formats comercials i els grans grups empresarials. A més, l'evolució de la tecnologia està provocant importants canvis en el comportament dels consumidors. És resaltable l'heterogeneïtat de les estructures comercials dels països membres de la Unió Europea.

Els canals de distribució varien considerablement d'un mercat a un altre, de manera que l'empresa ha d'analitzar detalladament el cicle de vida dels diferents formats de distribució en els mercats on pretengui entrar.

Entre les principals **tendències de la distribució internacional** podem assenyalar les següents:

- Creixement de les marques de distribuïdor
- Col·laboració més estreta entre majoristes i minoristes
- Modificació i desenvolupament de nous formats comercials
- Aparició dels denominats *canals de distribució alternatius*
- Integració dels canals

- Augment del poder de negociació de les grans cadenes de distribució enfront dels fabricants
- Concentració i internacionalització del sector

Caldria afegir-hi, a més, altres **tendències comercials**, com ara:

- La proliferació d'estructures multicanal
- La diversificació de negocis
- L'aparició de nous segments objectiu en determinats lectors, com l'anomenat *mass-prestige*

Canvis en la distribució comercial

Les cadenes d'hipermercats franceses, encapçalades per Carrefour, i les de distribució de productes de consum alemanyes i holandeses, estan adquirint un paper cada vegada més destacat en la distribució comercial a banda de les clàssiques, com la nord-americana Wal-Mart, líder mundial des de 2000, o la britànica Tesco.

La **marca de distribuïdor** ha tingut un creixement espectacular durant els últims anys. Es tracta d'una estratègia que permet als minoristes un major control sobre el canal de distribució, millorar el seu poder de negociació enfront dels fabricants i fidelitzar la seva clientela.

Si bé els detallistes van començar utilitzant marques de distribuïdor fonamentalment per a la comercialització de productes econòmics, en l'actualitat han arribat a tot tipus de productes, han millorat la seva imatge considerablement davant els consumidors i s'han convertit en un important instrument de fidelització.

Segons l'*Anuari Internacional de la Marca de Distribuïdor* (2010), països com Suïssa i el Regne Unit es troben al voltant del 50% en la venda de marques de distribuïdor, concretament el 52,50% i el 46,90%, respectivament.

La relació tradicional entre fabricant i distribuïdor ha estat substituïda pel **màrqueting de relacions** en els canals de distribució. Aquest emfatitza la importància de la col·laboració entre les dues parts, així com la necessitat d'una coordinació entre les seves respectives estratègies de màrqueting.

S'estan produint interessants **canvis en els formats comercials**, així com l'aparició d'altres de molt nous:

- El seu cicle de vida s'escurça i arriben ràpidament a la maduresa.
- Prolifereixen les cadenes sucursalistes i els centres comercials evolucionen cap al parc comercial, impulsats per grans operadors i amb una àmplia oferta d'oci.
- Es consoliden les botigues descompte i els *hard discount*, basats en preus molt agressius; estan creixent significativament en nombrosos països, com ara Alemanya.

- Els anomenats *canals alternatius* es mantenen molt vius i abasten nombrosos formats, entre els quals destaquem, per la seva enorme importància i potencial, el comerç electrònic.
- Les botigues de conveniència, amb amplis horaris d'obertura, també estan creixent.
- D'altra banda, hi ha una tendència cap a la integració de canals de distribució, principalment de tipus vertical. Alguns fabricants s'han transformat en distribuïdors, obrint fins i tot els seus propis establiments al consumidor.

Una de les principals tendències en la distribució internacional són els **processos de concentració i internacionalització empresarial**, que porten a la unió, l'absorció i la fusió entre cadenes, així com també a la formació de grans centrals de compra en la recerca d'una millora de la seva posició competitiva.

3.4 Tècniques de motivació, perfeccionament i temporització de la xarxa de vendes

La motivació és un fenomen que està present en tots els aspectes del comportament humà, però en l'empresa cobra especial interès. La recerca de respostes que afectin la conducta d'un treballador dins d'una organització havia de possibilitar la realització de nombrosos estudis. Una conclusió que es desprèn de tots ells és que la funció de motivar recau sobre **la direcció**.

En l'àmbit empresarial, i en especial en les vendes, existeix un ampli consens sobre el **concepte de motivació**. Segons alguns autors, es tracta del nivell d'esforç que el venedor està disposat a realitzar en cadascuna de les tasques relacionades amb el treball i la seva persistència durant un període de temps.

Les empreses concedeixen recompenses que possibiliten la satisfacció de les necessitats dels venedors, fet que permetrà a la direcció influir en el comportament d'aquests si coneix les seves necessitats.

L'objectiu és influir en el comportament dels comercials perquè assoleixin els seus objectius.

Existeixen diversos estudis que mostren que la motivació afecta el rendiment dels venedors; per tant, cal analitzar el procés motivacional en el marc de les seves **retribucions variables**: aquells components i factors vinculats a les circumstàncies professionals i personals del venedor.

Les necessitats satisfetes aporten experiències d'èxit; les no satisfetes poden portar frustració. La frustració desencadenada per les necessitats no satisfetes pot fer que es manifestin conductes com ara:

- **Resignació:**

- Passivitat
- Deixadesa de les responsabilitats
- Desinterès
- **Recerca de substituïts:**
 - Camps extralaborals on poder destacar
 - Falta de compromís en el treball
 - Despreocupació pels costos
 - Comportament del mínim esforç
- **Agressivitat:**
 - Actuació amb ressentiment
 - Font de conflictes
 - Manifestacions despectives i negatives

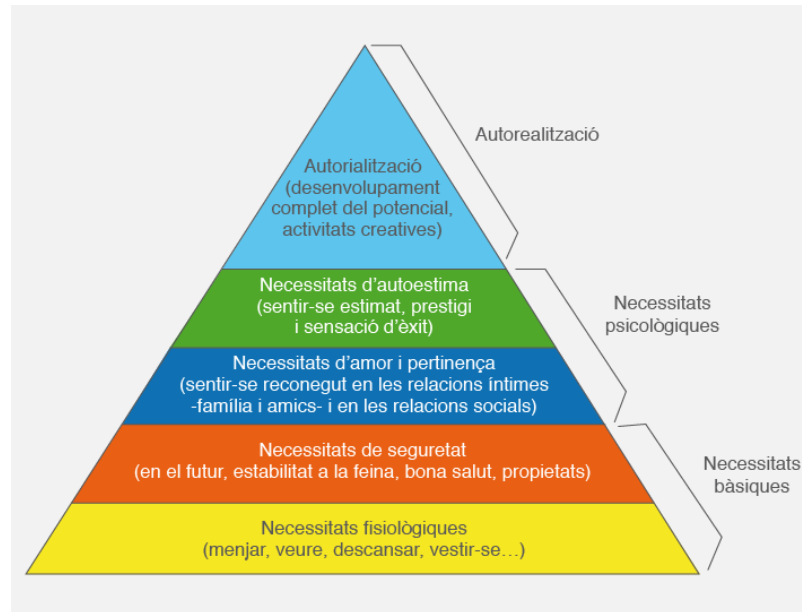
Entre les **teories sobre la motivació** trobem diversos corrents:

- Uns de contingut (o substantius): el model de Maslow, la teoria ERG i la teoria de Herzberg.
- D'altres de procés (o mecànics): teoria de les expectatives de Vroom.

3.4.1 Teoria de Maslow

Segons Maslow, les necessitats s'agrupen en una piràmide a partir d'una sèrie de condicions (veieu la figura 3.1):

- Nivell 1: necessitats fisiològiques
- Nivell 2: necessitats de seguretat
- Nivell 3: necessitats de pertinença
- Nivell 4: necessitats d'estima
- Nivell 5: necessitats d'autorealització

FIGURA 3.1. Piràmide de Maslow

3.4.2 Teoria ERG d'Aderfer

La teoria ERG (*Existence Relatedness and Growth*) d'Aderfer es tracta d'una revisió de les necessitats de Maslow, i les agrupa en tres grups:

- **Existència:** agrupa les necessitats més bàsiques, com les fisiològiques o de seguretat.
- **Relació:** aquestes necessitats són les socials i les d'interacció amb altres persones.
- **Creixement:** es refereix a les de creixement intern de la persona i a les d'autorealització.

3.4.3 Teoria dels dos factors de Frederick Herzberg

Aquest autor considera que el treball en si mateix ja és font de felicitat. Segons ell, hi ha dos factors motivacionals:

- Els de **manteniment**, que estan relacionats amb el lloc de treball:
 - Sou
 - Seguretat en el treball
 - Polítiques de personal
 - Condicions de treball
 - Relacions interpersonals

- Posició o estatus
- Els de **satisfacció o motivacionals**:
 - Reconeixement social
 - Progrés professional
 - Resultats obtinguts
 - Responsabilitat
 - Reptes professionals

3.4.4 La teoria de les expectatives de Vroom

Aquesta teoria creu que l'esforç realitzat per un treballador en les tasques relacionades amb el lloc de treball ocasionarà un bon nivell de rendiment.

El reconeixement dels èxits aconseguits pel venedor es podrà portar a terme a través de diversos aspectes:

- Remuneració: la clau rau a dissenyar una combinació de recompenses econòmiques i no econòmiques.
- Promoció: perquè els venedors puguin augmentar la seva capacitat i els seus coneixements.
- Seguretat.
- Estatus.
- El treball pròpiament dit.
- Polítiques i administració de l'organització.

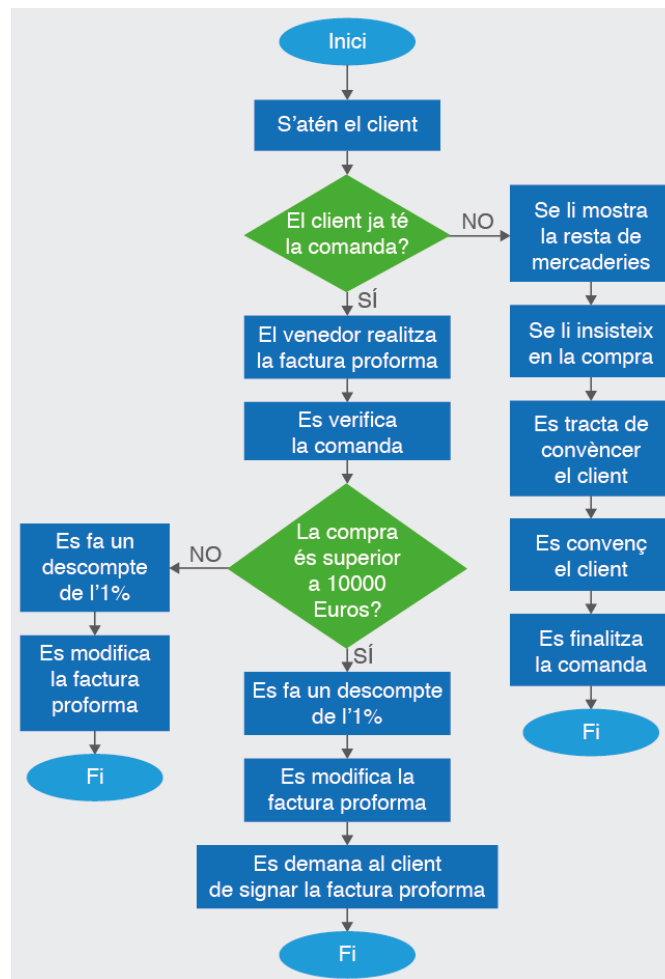
3.5 Seguiment de les compres

Les comandes, els albarans, les factures i altres documents de comerç internacional han de quedar registrats i arxivats en les empreses. Aquest registre i control es porta a terme quasi sempre mitjançant aplicacions informàtiques.

Per tenir clars els passos que s'han de seguir en la gestió de les comandes, així com per definir què fer en cas d'alguna incidència, els **diagrames de flux** poden ser de gran ajuda.

Amb aquests diagrames de flux es poden estudiar els processos de gestió de les comandes per poder millorar, així com estandarditzar la resposta davant de possibles incidències, alhora que s'hi dóna una resposta eficaç (veieu la figura [3.2](#)).

FIGURA 3.2. Diagrama de flux de comandes



3.5.1 Anàlisi gràfica del seguiment de les compres

Analitzar el procés mitjançant el qual es fa el seguiment d'una compra és important per determinar el temps necessari, així com identificar els possibles colls d'ampolla (fases més lentes que alenteixen el procés) i poder reduir els temps ociosos.

Existeixen **diversos mètodes** mitjançant els quals es poden efectuar aquests seguiments a nivell internacional, ja que el seguiment de compres en l'àmbit exterior implica una major dificultat. En destaquen aquest tres:

- Diagrames d'acoblament: mostra el camí a seguir pel producte.
- Gràfics Gantt: mostra el temps necessari per aconseguir el producte.
- Mètode PERT i *camí crític* (CPM): utilitzat per fer el seguiment de compres a diversos nivells.

Selecció de proveïdors internacionals

Raquel Sánchez Rodríguez

Negociació internacional

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 La funció de les compres	9
1.1 Funcions del departament de compres	9
1.1.1 Recepció del formulari de comanda	10
1.1.2 Avaluació de la demanda o descripció de la necessitat	11
1.1.3 Selecció de les fonts de subministrament	11
1.1.4 Petició d'oferta o sol·licitud de pressupost	12
1.1.5 Recepció de la cotització	12
1.1.6 Realització de la comanda	13
1.1.7 Seguiment de la comanda per garantir el lliurament a temps	13
1.1.8 Verificació de l'albarà i inspecció de materials entrats	13
1.1.9 Verificació de la factura	14
1.1.10 El manteniment de registres i arxius de compra	14
1.1.11 Informar l'alta direcció	14
1.1.12 El desenvolupament de la coordinació entre els diferents departaments	15
1.1.13 La creació d'una bona relació amb els proveïdors	15
1.2 Riscos i limitacions a les compres internacionals	15
1.2.1 Avaluació dels riscos	15
1.2.2 Finançament del comerç internacional	16
1.2.3 Logística internacional	17
1.2.4 Restriccions governamentals	18
1.3 Circuits i xarxes de vendes	19
1.4 Estratègies del departament de compres	20
1.5 Compra internacional vs. 'global sourcing'	22
1.5.1 Etapes de l'estratègia de 'global sourcing'	23
1.5.2 Característiques de l'estratègia de 'global sourcing'	24
1.6 Les bones pràctiques en la compra internacional	26
1.7 El portafolis de compres	27
1.7.1 Fase 1: diagnòstic de l'estratègia de subministrament (matriu de Kraljic)	28
1.7.2 Fase 2: anàlisi del mercat	31
1.7.3 Fase 3: posicionament estratègic	32
1.7.4 Fase 4: plans d'acció	34
1.8 Enfortiment de l'organització	35
1.8.1 Relacions eficaces	35
1.8.2 Suport de sistemes	36
1.8.3 Requisits i habilitats del personal	37
1.9 Subministrament tradicional vs. compra electrònica	38
1.9.1 Avantatges de l'e-procurement	38

2 Selecció de proveïdors internacionals	41
2.1 Recerca de proveïdors potencials	41
2.1.1 El procés RFQ	43
2.2 Criteris de selecció de proveïdors	45
2.3 Mètodes de selecció de proveïdors	47
2.3.1 Mètode d'eliminació	47
2.3.2 Mètodes d'optimització sense restriccions	47
2.3.3 Mètode probabilístic	49
2.4 Càlculs dels mètodes de selecció de proveïdors	51
2.4.1 Mètode d'eliminació conjuntiva	53
2.4.2 Mètode d'eliminació lexicogràfica	53
2.4.3 Optimització sense restriccions, orientació al cost	54
2.4.4 Optimització sense restriccions, amb pesos idèntics	55
2.4.5 Optimització sense restriccions, enfocament AHP	55
2.5 Anàlisi gràfica dels proveïdors seleccionats	56
2.6 Característiques del problema de selecció de proveïdors	57
2.7 Concepte de "proveïdor estratègic"	59

Introducció

En moltes empreses, les funcions del departament de compres es tracten de manera rutinària, però els canvis en el comerç global han fet que les funcions del departament de compres es considerin part de les decisions estratègiques que determinen la viabilitat de l'empresa a llarg termini.

En l'apartat **“La funció de les compres”** s'analitzen les funcions de compres més importants, com són: la recepció del formulari de comanda, l'avaluació de la demanda o descripció de la necessitat, la selecció de les fonts de subministrament, la petició d'oferta o sol·licitud de pressupost, la recepció de la cotització, la realització de la comanda i el seguiment de la comanda, entre d'altres. També s'estudia quins són els riscos i les limitacions de les compres en l'entorn internacional. S'analitzen els circuits i les xarxes de venda en l'entorn internacional així com les estratègies de compres internacionals i el *global sourcing*. Saber com gestionar el portafolis de compres resulta imprescindible en un món competitiu com l'actual i, per tant, s'analitza en profunditat conjuntament amb les estratègies per tal d'enfortir l'organització. Per finalitzar l'apartat es relaciona l'aprovisionament tradicional i la compra electrònica.

En l'apartat **“Selecció de proveïdors internacionals”** s'estudia amb gran profunditat aquesta funció del departament de compres considerada per molts experts com a funció estratègica. La selecció de proveïdors comença per la cerca de proveïdors, continua amb la tria dels criteris de selecció i finalitza amb la valoració dels diferents proveïdors preseleccionats utilitzant el mètode més adient.

Per a assolir correctament els continguts de la unitat és molt important que es treballin totes les activitats que es proposen al material web, especialment les de caràcter més pràctic i numèric. Cal recordar que, com qualsevol altre aprenentatge de tipus experimental, només s'aprèn a partir d'aplicar i practicar.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Selecciona els proveïdors potencials, utilitzant les fonts d'informació disponibles i analitzant les seves condicions comercials.

- Utilitza les tècniques adequades de recerca i selecció de proveïdors internacionals.
- Identifica els principals riscos interns i externs en les operacions comercials internacionals, atenent a la rendibilitat i seguretat de l'actuació comercial.
- Identifica els termes i les condicions comercials que han de complir els proveïdors internacionals.
- Selecciona proveïdors, en funció dels objectius marcats per l'organització.
- Confecciona fitxers mestres de proveïdors internacionals, en suport informàtic.
- Elabora informes de la selecció de proveïdors internacionals en suports informàtics.
- Actualitza les bases de dades i els fitxers de proveïdors de forma periòdica, segons procediments basats en la seguretat i la confidencialitat.

1. La funció de les compres

En moltes empreses, la funció de les compres, potser més que qualsevol altra funció de l'empresa, està considerada com una rutina. S'ignoren o accepten un infinit de trastorns econòmics i polítics que poden afectar el subministrament de materials, i es segueix negociant anualment amb les seves xarxes establertes de proveïdors.

Les habilitats i els punts de vista de molts gestors de compres es van formar fa vint anys en una era d'estabilitat relativa, i no han canviat. Ara, però, cap empresa es pot permetre que la funció del departament de compres resti a la saga d'altres departaments, a l'hora de **reconèixer i adaptar-se als canvis** ambientals i econòmics a tot el món. Aquesta actitud de continuar amb el que està establert no només és obsoleta, sinó també costosa.

La forma estable dels negocis de la qual molts departaments de compres han gaudit s'ha posat en perill. Les amenaces d'esgotament dels recursos i l'escassetat de matèries primeres, les turbulències polítiques i la intervenció governamental en els mercats de subministrament, la intensificació de la competència i l'acceleració del canvi tecnològic han acabat amb els dies sense sorpreses.

Cal avaluar com una empresa pot fer front a les interrupcions de subministrament desastroses, als canvis de l'economia, les noves oportunitats provocades per les noves tecnologies, i quines capacitats necessita un negoci rendible internacional per sostenir-se enfront de les fortes pressions proteccionistes.

Per assegurar la disponibilitat a llarg termini dels materials i components crítics a un cost competitiu, una gran quantitat de fabricants haurà d'enfrontar els riscos i les complexitats de l'**aprovisionament global**. Altres que ja treballen sobre una base global han d'aprendre a gestionar les incerteses i les interrupcions de subministrament o de disrupcions de preus sobre una escala sense precedents. Per tant, l'administració ha d'aprendre a fer que les coses succeeixin en el seu propi benefici. Això exigeix, ni més ni menys, un **canvi total de perspectiva**: des de la compra (una funció operativa) fins a la gestió del subministrament (de caràcter estratègic).

1.1 Funcions del departament de compres

El **departament de compres** (*purchase department* en anglès) és una unitat organitzativa d'una empresa amb funcions que inclouen part o la totalitat de la funció de compres.

La funció de compres la desenvolupa generalment de forma més econòmica i eficient un departament de compres especialitzat, centralitzat i dirigit per un gerent de compres expert. No obstant això, en la pràctica, de vegades la porten a terme diferents treballadors de l'empresa o departaments.

Les funcions del departament de compres són variades i es basen en diferents enfocaments. Les activitats de compra es poden dividir en aquelles que s'assignen al departament de compres i les que de vegades s'assignen a algun altre departament. Les següents són algunes de les **funcions més importants** que és necessari dur a terme:

- Recepció del formulari de comanda.
- Avaluació de la demanda o descripció de la necessitat.
- Selecció de les fonts de subministrament.
- Petició d'oferta o sol·licitud de pressupost.
- Recepció de la cotització.
- Realització de la comanda.
- Seguiment de la comanda per garantir el lliurament a temps.
- Verificació de l'albarà i inspecció de materials entrats.
- Verificació de la factura.
- El manteniment de registres i arxius de compra.
- Informar l'alta gestió.
- El desenvolupament de la coordinació entre els diferents departaments.
- La creació d'una bona relació amb els proveïdors.

1.1.1 Recepció del formulari de comanda

La primera funció de la compra i la més important és rebre el formulari de comanda (*indent order* en anglès) de material dels diferents departaments de l'organització, com ara producció, magatzems, manteniment, administratiu, promoció, magatzem...

Després de rebre el formulari de comanda de les diferents àrees de l'empresa, el departament de compres l'examina en detall i pren mesures d'acord amb la necessitat i la urgència de la demanda. Aquesta part s'anomena **reconeixement de la necessitat**. De vegades aquestes necessitats poden ser satisfetes per la transferència d'un material d'un departament a un altre i en altres casos es poden utilitzar les existències de reserva.

1.1.2 Avaluació de la demanda o descripció de la necessitat

La segona funció és reconèixer la necessitat amb la descripció apropiada, és a dir, tant qualitativament com quantitativa. Una demanda descrita inadequadament pot resultar molt costosa en termes monetaris i de temps.

El veritable problema sorgeix quan la comanda es fa amb falta de precisió en la descripció dels béns necessaris. En aquest cas els articles que es reben no són acceptables per al departament que els ha d'utilitzar i resulta difícil convèncer els proveïdors per retornar els articles. Per tant, el departament de compres ha de tenir un **coneixement precís i adequat dels articles** que necessita comprar per tal d'assegurar que compleixen les necessitats dels departaments que els han d'utilitzar.

En relació amb materials que no estan disponibles amb facilitat, el departament de compres no hauria de canviar de proveïdor (per exemple per raons de cost) sense tenir el consentiment del departament que ha d'utilitzar el material.

En poques paraules, es recomana que la descripció dels articles que cal comprar, que fa tant l'usuari, com el comprador o el venedor, ha de ser molt clara i sense ambigüitats, per promoure l'harmonia en una organització.

1.1.3 Selecció de les fonts de subministrament

La funció més important d'un departament de compres és la selecció de les fonts de subministrament dels materials demanats. El tractament dels diferents proveïdors pot no tenir cap similitud entre uns i altres.

Per a la majoria d'articles, s'ha de fer la selecció d'un dels venedors. Durant la selecció, el departament de compres ha de saber si la compra del material en qüestió es fa de forma regular, és a dir, si es compra una i altra vegada o si, en canvi, és un material que es compra poques vegades, i per tant és un producte de compra no recurrent.

En cas d'articles que s'han de comprar a un sol fabricant, perquè estan patentats, no hi ha cap dificultat en la selecció de les fonts de proveïment; la comanda es pot fer partint de l'acord dels termes i les condicions de la venda.

La selecció de proveïdors requereix els serveis d'un **agent comprador astut** que pugui seguir el ritme de les polítiques de l'organització i del mercat on s'han de comprar els materials.

1.1.4 Petició d'oferta o sol·licitud de pressupost

Quan el departament de compres ha determinat els possibles proveïdors fa una petició d'oferta o sol·licitud de pressupostos (RFQ, *request for quotation*, en anglès), que és un procés estàndard de negocis que té per objectiu convidar els proveïdors en un procés de licitació per contractar o desenvolupar un producte o servei específic.

Un RFQ normalment va molt més enllà de la sol·licitud d'un preu per a un article o servei. Hi ha altra informació, com ara les condicions de pagament, el nivell de qualitat o la durada del contracte, que també forma part de la petició.

Per rebre ofertes o cotitzacions correctes, el departament de compres sovint inclou les **especificacions detallades**, per assegurar que tots els proveïdors fan una valoració del mateix producte o servei. Lògicament, com més detallades siguin les especificacions, més precisa serà l'oferta i més fàcil de comparar entre els diferents proveïdors. Una altra raó per detallar una petició d'oferta és que les especificacions poden ser utilitzades com a documentació d'unió legal amb el proveïdor.

Les parts poden debatre les ofertes (sovint per aclarir les capacitats tècniques o assenyalar errors en una proposta). L'entrega d'una oferta no significa, doncs, la fi de la negociació; el proveïdor pot presentar noves versions de l'oferta. Segons el procés, els candidats poden passar més d'una ronda o caure en qualsevol moment del procés.

Les **RFQ** s'utilitzen molt en l'entorn empresarial, i són una eina estàndard quan es participa en processos de contractació, desenvolupament de productes o serveis a escala internacional.

1.1.5 Recepció de la cotització

Tan aviat com el formulari de comanda es rep a la divisió de compra, es cerquen els proveïdors i s'ha de prendre la decisió sobre el mètode per obtenir les cotitzacions, la licitació o la sol·licitud de cotitzacions.

La **determinació del preu** també es pot portar a terme mitjançant la preparació d'un document comparatiu, amb l'ajuda de qualsevol dels següents documents subministrats pels proveïdors: catàlegs, llistes de preus, cotitzacions anteriors o telefòniques, anteriors registres de compra, mostres i targetes de preus relacionats... O agafats del registre del departament de compres d'anteriors anuncis.

Per tal de desenvolupar correctament les seves funcions, el departament de compres ha de mantenir aquesta informació actualitzada. Fins i tot per als materials que s'estan comprant de forma regular, el departament de compres ha de sol·licitar

informació a diversos proveïdors i conèixer molt bé el preu de mercat. Amb això es garantirà que els preus que es paguen al proveïdor existent són competitius.

1.1.6 Realització de la comanda

La realització d'una ordre de compra (*placing a purchase order* en anglès) és la següent funció de la compra oficial. Atès que una ordre de compra és una unió legal entre les dues parts, sempre ha de ser precisa, **clara i acceptable per a ambdues parts**. L'ordre de compra ha de contenir les següents dades:

- La descripció i les especificacions del material
- La quantitat
- El transport i l'embalatge dels càrrecs i les instruccions d'enviament
- El nom i l'adreça del proveïdor
- La data, l'hora i el lloc de lliurament
- El preu, el descompte i les condicions de pagament
- La signatura del director de compres
- El nom i l'adreça del comprador

1.1.7 Seguiment de la comanda per garantir el lliurament a temps

Atès que un dels objectius de la compra amb èxit és el lliurament dels béns en el moment adequat, per tal de garantir el lliurament quan i on sigui necessari, la **responsabilitat del departament** de compres dura fins al moment en què es rep el material a les instal·lacions i és aprovat pel departament d'inspecció.

No tots els materials requereixen un seguiment exhaustiu. Per a alguns articles de valor menys important i valor baix el seguiment seria costós en termes de diners i temps.

1.1.8 Verificació de l'albarà i inspecció de materials entrats

El departament de compres ha de tenir un estret contacte amb el departament d'inspecció. Després de la recepció dels materials de diferents proveïdors, aquests han de ser inspeccionats segons les especificacions indicades en l'ordre de compra per verificar-ne la qualitat i la quantitat. Al mateix temps es comprova que la **nota**

de lliurament o albarà (*delivery note* en anglès) concorda tant amb el material lliurat com amb l'ordre de compra.

Els materials no inspeccionats són una càrrega per a l'economia de l'organització. Si es retarda la inspecció, els pagaments dels proveïdors també és probable que s'endarrereixin, i això pot donar com a resultat males relacions entre proveïdors i compradors.

1.1.9 Verificació de la factura

En el curs normal, també és responsabilitat del departament de compres comprovar les factures i, en conseqüència, assessorar el departament de comptabilitat per aclarir el pagament a les parts interessades.

La comprovació de les factures inclou revisar-les en relació amb les ordres de compra, les notes de lliurament i la inspecció dels materials.

1.1.10 El manteniment de registres i arxius de compra

La compra implica una gran quantitat de paperassa. Cada dia s'ha de tractar un seguit de cartes, factures, cotitzacions, notes de lliurament, documents de transport (cartes de port o *bills of lading*) i notes d'inspecció. Això implica una gran quantitat de treball d'oficina.

El departament de compres ha de revisar la correspondència anterior sobre les ordres de compra, notes, catàlegs, llistes de preus... Això fa que, amb molta freqüència, sigui imprescindible mantenir els registres adequadament. Aquests registres són essencials per fer el dia a dia de la compra.

1.1.11 Informar l'alta direcció

També és una funció important del departament de compres preparar, amb periodicitat setmanal, mensual, trimestral, semestral i anual els informes respecte a les despeses d'aquest departament i enviar-los a l'alta direcció juntament amb els detalls de les compres realitzades i suggeriments o millores, si n'hi ha.

1.1.12 El desenvolupament de la coordinació entre els diferents departaments

El departament de compres ha de complir amb les necessitats d'altres departaments de l'organització. És funció del departament de compres treballar en estreta coordinació i cooperació amb altres departaments de l'empresa.

És essencial que hi hagi confiança mútua i cooperació entre el departament de compres i altres departaments per assegurar un alt grau d'eficiència.

1.1.13 La creació d'una bona relació amb els proveïdors

Cal mantenir i desenvolupar una bona relació amb el proveïdor per reflectir la imatge de l'empresa i la bona voluntat. El manteniment d'aquestes relacions requereix la confiança mútua, que sorgeix de les relacions entre les dues parts durant un període de temps. El valor d'un departament de compres es pot mesurar per la quantitat de bones relacions que té amb els seus proveïdors.

1.2 Riscos i limitacions a les compres internacionals

La compra internacional de mercaderies comporta diversos avantatges, entre els quals cal destacar la reducció de costos de les matèries primeres. Però també té inconvenients, per exemple, la complexitat de les operacions és molt més elevada que en la compra domèstica i hi ha riscos i limitacions. Com a riscos destaquen els problemes de qualitat, la pèrdua de la propietat intel·lectual i els riscos rutinaris, com ara retards inesperats o mal funcionament de la producció. Les limitacions són bàsicament les derivades del finançament, la logística i les restriccions governamentals.

1.2.1 Avaluació dels riscos

Avaluar els riscos en les compres internacionals és fonamental per tal de poder identificar-los i poder mitigar-los o elaborar plans de contingència. A continuació es mostra una llista detallada dels riscos que es poden presentar en la compra de subministraments a escala internacional:

- **Riscos rutinaris de la cadena de subministrament:** impliquen esdeveniments com retards de trànsit inesperats, canvis en les ordres dels clients,

Un pla de contingència és un pla ideat per a una situació diferent del pla habitual. Sovint s'utilitza per a la gestió d'un risc excepcional que, encara que poc probable, tindria conseqüències catastròfiques.

problemes amb proveïdors, robatoris o mal funcionament de la producció. Tot això pot causar retards seriosos en els enviaments dels clients.

- **Desastres naturals:** tot i que són impredecibles, algunes empreses intenten preveure les interrupcions climàtiques i desenvolupar plans de contingència.
- **Problemes de qualitat:** una llarga línia de subministrament sovint exacerba els problemes de qualitat. Aquest risc provoca sovint que les empreses hagin de disposar d'un inventari més gran.
- **Error de predicció:** les previsions de llarg termini requerides per llargues línies de subministrament globals són notòriament inexactes. L'error de predicció sobre els llargs temps globals de lliurament sovint dona lloc a grans problemes de disponibilitat i problemes d'inventari excessius.
- **Danys:** hi ha un maneig important a la cadena de subministrament que incrementa exponencialment les possibilitats de danys.
- **Disturbis polítics i civils:** tot i que no és una preocupació important, hauria d'estar en la llista de riscos d'una empresa, depenent dels països d'importació.
- **Vagues:** són una realitat. Per exemple, els treballadors portuaris d'Espanya van fer vaga a principis del 2017 i això va provocar retards en els lliuraments.
- **Terrorisme:** tot i que és bastant estrany, els actes de terrorisme solen suposar l'addició de costos a la cadena de subministrament més enllà del cost del mateix acte.
- **Canvis en l'economia:** per exemple, els salaris a la Xina augmenten per diversos motius. Alguns apunten a la política del "nadó" com a font d'escassetats futures de treballadors.
- **Pèrdua de la propietat intel·lectual:** aquest és un problema important que no s'ha de subestimar. Moltes empreses han descobert que, inadvertidament, han creat un nou competidor global.
- **Processos empresarials:** per exemple, el màrqueting pot iniciar un important esdeveniment de promoció que impulsa la demanda sense permetre que la cadena de subministrament global ho planifiqui per endavant.
- **Atacs de pirates:** cercar rutes alternatives representa per a les companyies una despesa extra només de combustible de fins a 300 euros, a la qual cal afegir les despeses derivades del retard.

1.2.2 Finançament del comerç internacional

El finançament de les operacions comercials internacionals és un camp que presenta facetes múltiples i variades, amb característiques clarament diferenciadores de la resta de finançament que es dona a l'empresa.

La necessitat que té un importador d'acudir a un finançament extern des que importa la mercaderia es deu principalment a **dos períodes d'espera**:

- fins que la mercaderia es comercialitza i es ven (béns de consum).
- fins que es transforma i s'incorpora a un altre producte (béns intermedis).

Resulta, per tant, que cada classe de bé necessita uns **terminis de finançament**, en funció dels seus períodes de temps, per vendre'l. En general es pot dir que el termini de finançament per a un bé de consum pot ser de 90/180 dies, per a un bé intermedi de 180/360 dies i per a béns d'equip de més d'un any.

El **finançament de les importacions** pot córrer a càrrec del mateix venedor estranger (ajornament del pagament per part de l'exportador) o bé pot sol·licitar-se a les entitats bancàries espanyoles.

En un **préstec en divises** per poder fer front a un pagament d'una operació de compra a l'exterior, no només caldrà tenir en compte els tipus d'interès, sinó també la possibilitat de la variació del tipus de canvi de cotització de la divisa en què s'estableixi l'operació. En els préstecs en euros, com és el nostre cas, se sabrà des del començament de l'operació el cost financer del préstec i la quantitat que cal pagar o cobrar en el moment del venciment. En canvi, en operacions en divises els valors no són estables i és per això que no se sap quants euros ens tornaran.

Com més gran és el termini de devolució del deute o de recepció del crèdit, més gran és el **risc de canvi**. Hi ha diversos mecanismes que ens permetran eliminar aquest risc de canvi:

- L'assegurança de canvi: és la manera d'eliminar el risc de canvi contractant amb una entitat bancària un tipus de canvi fix per aplicar a l'operació en el moment del venciment, amb independència del que sigui en aquest moment.
- Opcions sobre divises: són instruments que cobreixen el risc de canvi pels quals el tenidor (comprador de l'opció) té dret a comprar o vendre divises a un canvi determinat i prefixat per ell. A diferència de l'assegurança de canvi, no constitueix una obligació.

Quan s'importa, el que adquirim és l'opció de compra, el venedor és un banc i al cost de la compra se l'anomena **prima**. Com més baix sigui el canvi al qual volem exercir l'opció de compra més cara serà la prima.

1.2.3 Logística internacional

La venda i la comercialització dels productes requereixen una bona qualitat, un bon servei i un preu competitiu. No obstant això, aquests elements no són suficients, ja que és necessari que amb anterioritat a la venda d'un producte hi hagi una organització, és a dir, una logística.

Podeu trobar més desenvolupats els continguts relacionats amb el finançament de les operacions de compravenda al mòdul "Finançament internacional" d'aquest mateix cicle formatiu.

La gestió logística se centra en obtenir la màxima eficiència en la **cadena de subministrament d'un producte** i, si això té una projecció exportadora, es parla de la logística internacional.

La cadena logística té un pilar fonamental: el **transport de mercaderies**. El producte que s'exporta ha d'encaixar amb un sistema de transport adequat a aquest. Alhora, cal analitzar la forma de càrrega adequada (amb un toro de càrrega adaptat als diferents contenidors).

La logística internacional és una àrea del comerç internacional. El procés logístic en l'exportació està relacionat amb els anomenats **incoterms**: clàusules de comerç internacional que es reflecteixen en els contractes de compravenda d'un producte per delimitar la responsabilitat en els casos en què sorgeixi un problema de transport o de documentació duanera.

Els incoterms afecten l'exportador i l'importador d'un producte en tot un seguit d'aspectes: el lliurament de mercaderies, mitjans de transport, pagament de transaccions o possibles riscos i danys en la mercaderia.

Les empreses orientades a l'exportació tenen polítiques de logística internacional en funció de diversos aspectes: les necessitats del client, el producte que es fabrica i el tipus de mercat al qual es dirigeix.

Normalment les empreses que elaboren un producte no són especialistes en temes relacionats amb la logística i el transport, de manera que decideixen subcontractar altres empreses especialitzades en aquest sector, també conegudes com a **operadors logístics** (aquestes empreses se centren en la gestió del transport i de l'activitat duanera, així com en el subministrament de mercaderies des d'una òptica global).

En aquest sentit, hi ha un aspecte fonamental en la logística internacional: la gestió correcta del **temps de lliurament**, ja que en qualsevol activitat comercial hi ha un compromís sobre els terminis de lliurament (normalment un incompliment dels terminis va acompanyat d'algun tipus de penalització).

1.2.4 Restriccions governamentals

El comerç internacional aporta beneficis de caràcter econòmic i reforça lligams culturals i polítics entre països. En canvi, a pesar dels avantatges que aporten la importació i l'exportació, a vegades, els governs prenen mesures que dificulten l'intercanvi entre països. Hi ha **barreres comercials** que tenen com a objectiu resguardar la població i els sectors econòmics.

Podem destacar dos tipus de barreres comercials: aranzelàries i no aranzelàries; que a la vegada es divideixen en diferents grups:

- **Aranzelàries:** limiten les quantitats de producte que entren en un país. Es divideixen en:
 - Quotes o contingents: s'apliquen per evitar un excés de producte estranger.
 - Contingents aranzelaris: s'apliquen quan hi ha conflictes diplomàtics.
 - Salvaguardes: són restriccions temporals que s'apliquen amb el fi de protegir una branca de la producció nacional específica.
 - Aranzels: són impostos a la importació.
- **No aranzelàries:** aquestes barreres s'apliquen quan es causa un dany immediat al medi ambient o a la salut, a més de controlar el flux de mercaderia entre països. Són les següents:
 - Normes tècniques: són mesures en termes legislatius, i poden ser en matèria de higiene, mediambientals, de salut...
 - Administratives: com les llicències, que comproven que un producte compleix amb les mesures reglamentàries pel que fa a la producció.
 - Normes d'origen: per a comprovar que el producte compleix amb els requisits del país d'origen.
 - Impostos especials: s'apliquen amb algun tipus de justificació, com la salut pública.
 - Desgravacions fiscals: quan algunes empreses poden pagar menys impostos, mitjançant una comprovació justa davant les autoritats fiscals.

És important per a les empreses conèixer aquestes limitacions a l'hora de planificar la compravenda des d'un altre país o cap un altre país.

1.3 Circuits i xarxes de vendes

Les empreses que volen importar productes d'un altre país es troben amb un ventall de possibilitats que ofereixen els diferents exportadors a través de les diverses xarxes de vendes que han desenvolupat per tal de facilitar les compres necessàries als seus clients; des de la compra directa al productor fins a la utilització d'organitzacions de compres internacionals (IPO, *International Procurement Organizations*, en anglès). Vegem-les:

- **Compra directa a l'empresa productora.** El seu principal avantatge rau en un major coneixement dels proveïdor. De vegades, com a conseqüència del cost dels desplaçaments, es fa difícil fer molts viatges, per la qual cosa disminueixen els contactes. L'avançament en les telecomunicacions està fent superar aquesta dificultat.

- **Importador-distribuïdor.** En aquesta mateixa línia, però amb l'adquisició de la propietat, hi ha l'importador-distribuïdor, que fa de majorista que adquireix el producte i, en algunes ocasions, el servei postvenda.
- **Agents compradors o IPO.** Un agent de compres internacional és aquell que, enfront dels requeriments dels clients, porta a terme la recerca i la selecció de productes i proveïdors, cobrint totes les seves necessitats. Entre les seves característiques, tenim que:
 - Són intermediaris que resideixen al mateix país de l'empresa compradora i que representen empreses importadores, de les quals reben una comissió com a pagament pels seus serveis, relacionats amb la recerca, la selecció i la compra dels productes encarregats.
 - S'encarreguen de visitar les indústries i definir els paràmetres de qualitat exigits, negocien els preus més competitius, confirmen les ordres de compra i assessoren l'empresa per procedir a emetre les ordres de pagament corresponents.
 - A més, coordinen el transport i el despatx de les mercaderies, facilitant als exportadors el compliment dels contractes acordats, i poden també controlar la qualitat dels productes enviats, per garantir sempre una plena satisfacció.
 - A l'hora de **contractar un agent de compres** s'ha de tenir en compte el seu coneixement del mercat, l'àrea geogràfica que cobreixi, la mida de la seva empresa, la qualitat i quantitat de la seva força de vendes, amb quins altres productes o empreses treballa, la capacitat per oferir un servei postvenda, la seva solvència financera, els contactes o relacions amb aquest mercat i l'interès per col·laborar amb l'exportador.

1.4 Estratègies del departament de compres

Les empreses implementen estratègies de compra per tal de prendre decisions efectives, en termes de cost, a un grup de proveïdors que lliuraran productes de qualitat, en el temps i en les condicions que s'han acceptat mútuament.

Aquestes estratègies poden incloure l'estalvi en les compres mitjançant l'ús de centres de **compres centralitzades** on es concentra la totalitat de les activitats d'adquisició dins d'un lloc principal.

Altres companyies poden decidir dur a terme una estratègia de **font única d'aprovisionament**, que implica l'obtenció d'un excel·lent servei d'un sol proveïdor. Aquestes estratègies són predominants en cas de les tecnologies de la informació o de la compra indirecta de subministraments d'oficina i de neteja.

D'altra banda, algunes companyies poden utilitzar una estratègia de compres per mitjà d'un **cicle bàsic** de compra. Aquí és on es compra a un grup de venedors regulars i s'utilitza la contractació externa en les seves compres més grans i específiques.

Sense importar la mida de l'empresa, hi ha un grup central d'estratègies de compra que desenvolupa la majoria; són les següents:

- **Optimització de proveïdors.** L'empresa tria una combinació òptima de proveïdors que poden oferir els millors preus i condicions. Aquest procés en general vol dir que es descarten els proveïdors menys capaços que no poden proporcionar un servei de qualitat als termes i preus requerits. Aquesta és la més comuna de les diverses estratègies de compra.
- **TQM**, mètodes de qualitat total (*Total Quality Methods* en anglès). Requereix els venedors per proporcionar un servei de qualitat cada vegada més gran amb zero errors. El proveïdor garanteix la compra en les millors pràctiques que utilitzen una sèrie d'eines com Six Sigma.

Sis Sigma (6 σ)

Conjunt de tècniques i eines per a la millora de processos. Va ser introduïda pels enginyers Bill Smith & J Mikel Harry mentre treballaven a Motorola el 1986. Es busca millorar la qualitat d'un procés de producció mitjançant la identificació i eliminació de les causes dels defectes i minimitzant la variabilitat en els processos de fabricació i comercials. Utilitza un conjunt de mètodes de gestió de qualitat, principalment mètodes empírics i estadístics, i crea una infraestructura especial de les persones dins de l'organització que són expertes en aquests mètodes.

- **Gestió de riscos.** A mesura que més empreses es proveeixen en països com la Xina i l'Índia, estan més preocupats amb la gestió dels riscos d'aquesta cadena de subministrament. Mentre que aquests països poden subministrar productes a preus molt avantatjosos, aquests avantatges es poden perdre per un desastre natural o humà.
- **Aprovisionament global** (*global sourcing* en anglès). Les grans empreses multinacionals veuen el món com un gran mercat i la font de molts proveïdors, independentment del seu país d'origen.
- **Desenvolupament de proveïdors.** Algunes empreses treballen mà a mà amb els seus proveïdors. Per tant, passen un cert temps en els processos que ajuden a desenvolupar aquests proveïdors. També pot ser la situació en la qual una empresa depèn d'un sol proveïdor per als seus productes. Si aquest proveïdor és incapaç de produir amb els estàndards requerits, el comprador pot ajudar-lo en la millora del seu servei o a implementar processos per millorar el seu cicle d'aprovisionament.
- **Compres verdes.** Aquesta és una de les estratègies de compra més comuna per als governs centrals i locals. Aquesta estratègia defensa la necessitat de reciclar i de comprar de productes que tenen un impacte negatiu sobre el medi ambient.

Una empresa ha de triar les **estratègies de compra** que promoguin unes millors pràctiques d'adquisició per minimitzar els costos, maximitzar la qualitat i garantir que els productes de qualitat es lliuren a temps.

1.5 Compra internacional vs. 'global sourcing'

Mentre molts investigadors i professionals intercanvien els termes, hi ha diferències fonamentals entre la compra internacional i l'aprovisionament global o *global sourcing*:

- La **compra internacional** es refereix a una transacció de compra comercial entre un comprador i un proveïdor ubicat en diferents països. Aquest tipus de compra sol ser més complexa que una compra domèstica. Les organitzacions han de suportar comandes més voluminoses, increment en les normes i normatives, fluctuacions de moneda, requisits de duanes i un seguit d'altres variables, com ara les diferències de temps i de llenguatge.
- El **global sourcing** es pot identificar amb l'interès de les empreses occidentals per buscar proveïdors més econòmics als països emergents i així reduir costos. Però un veritable *global sourcing* és més que un empresari a la recerca de reduir costos. La globalització exigeix professionals coneixedors dels canvis estratègics mundials i, encara més, capaços d'identificar els primers símptomes d'aquests canvis per adaptar les seves companyies amb temps.

El *global sourcing* és la pràctica de l'abastament del mercat mundial de béns i serveis a través de fronteres geopolítiques. Sovint pretén explotar l'eficiència global en el lliurament d'un producte o servei. Aquestes eficiències inclouen treballs qualificats de baix cost i matèries primeres de baix cost.

Exemples de 'global sourcing'

Un exemple de *global sourcing* és la gran quantitat de projectes i serveis de tecnologia de la informació, incloses les aplicacions mòbils i els serveis de base de dades. Es subcontracten països com Pakistan i l'Índia per obtenir preus més econòmics. Alguns exemples comuns de productes o serveis d'origen global són: productes fabricats amb mà d'obra intensiva produïts amb treballs xinesos de baix cost, centres de trucades amb treballadors de baix cost de parla anglesa a les Filipines i al Pakistan i l'Índia, i treballs de tecnologies de la informació realitzats per programadors de baix cost a l'Índia i al Pakistan i a l'Europa de l'Est. Tot i que aquests exemples són exemples d'abastament de països de baix cost, el *global sourcing* no es limita a aquests països.

Actualment, la majoria de les empreses s'esforcen per aprofitar el potencial del *global sourcing* en la **reducció de costos**. Per tant, es constata que les iniciatives i els programes d'abastament global formen part integrant del pla estratègic d'aprovisionament i l'estratègia de contractació de moltes empreses multinacionals.

El *global sourcing* sovint s'associa amb una estratègia de compra centralitzada per a una multinacional, on una organització central de compra busca economies d'escala.

“(Global sourcing vol dir...) integrar i coordinar de manera proactiva elements i materials comuns, processos, dissenys, tecnologies i proveïdors a tot el món, en compres, enginyeries i ubicacions operatives”.

R.M. Monczka i R.J. Trent (1991). "Global Sourcing. A Development Approach".
International Journal of Purchasing and Materials Management, pp. 2-8.

El *global sourcing* de béns i serveis té avantatges i desavantatges que poden anar més enllà del baix cost:

- Alguns **avantatges** de l'aprovisionament global inclouen: aprendre a fer negocis en un mercat potencial, aprofitar habilitats o recursos no disponibles a escala nacional, desenvolupar fonts alternatives de proveïdors i venedors per estimular la competència i augmentar la capacitat total de subministrament.
- Alguns **desavantatges** clau de l'abastament global poden incloure: costos ocults associats a diferents cultures i zones horàries, exposició a riscos financers i polítics en països amb economies emergents, risc més alt de pèrdua de propietat intel·lectual i augment dels costos de control en relació amb el subministrament domèstic. Pel que fa als productes manufacturats, alguns desavantatges clau són els temps de lliurament llargs, el risc de les parades de ports que interrompen l'oferta i la dificultat de controlar la qualitat del producte.

Les **organitzacions internacionals de contractació** (IPO, en anglès) poden ser un element de l'estratègia d'abastament global d'una empresa. Aquestes organitzacions de contractació tenen la responsabilitat primordial d'identificar i desenvolupar proveïdors clau en categories de proveïdors i ajudar a satisfer els requisits periòdics d'aprovisionament de l'organització matriu. Aquestes organitzacions ajuden a centrar-se en els esforços de proveïment basats en el país. Particularment, en el cas de països grans i complexos, com a la Xina, on hi ha una sèrie de submercats i els proveïdors abasten tota la cadena de valor d'un producte o mercaderia, aquestes IPO proporcionen informació bàsica sobre el terreny.

Amb el temps, les IPO poden créixer per ser organitzacions d'aprovisionament completes per dret propi, amb experts en categories i equips de garantia de qualitat plenament compromesos.

1.5.1 Etapes de l'estratègia de 'global sourcing'

Les etapes d'una estratègia de *global sourcing* són bàsicament cinc:

1. **Investigació preliminar:** en aquesta etapa, l'empresa identifica les activitats operatives bàsiques i no bàsiques, analitza els requisits del client i del mercat i identifica els competidors. La idea és desenvolupar els objectius empresarials de l'empresa, els mercats potencials i el posicionament de la marca. L'abast estratègic també es descriu a través d'un pla d'empresa desenvolupat per l'executiu i l'especialista en aprovisionament, i l'estratègia de treball preliminar i la base per a la mesura del rendiment s'estableixen i es documenten com un pla de procés de compra.

2. **Avaluació de mercat i proveïdors:** aquí, l'empresa desenvolupa una llista detallada dels criteris de selecció de proveïdors, que s'utilitza per seleccionar els proveïdors més adequats que s'adaptin als requisits. Basant-se en les troballes del procés, l'estratègia d'aprovisionament pot ser retocada. Es valoraran els beneficis operatius i econòmics del projecte. Les RFI (*Request for information*, demandes d'informació) s'enviaran als proveïdors seleccionats.
3. **Selecció del proveïdor:** basant-se en els resultats de l'enviament d'RFI, se selecciona una llista definitiva de proveïdors i es du a terme la negociació de productes, que culmina en un acord de subministrament. L'avaluació tècnica dels candidats a l'oferta final es fa per fer front a les estimacions d'estalvi de cadascuna. Finalment, es desenvolupa un calendari d'implementació que defineix els terminis per a diversos proveïdors.
4. **Implementació:** s'ha de desenvolupar un calendari d'anàlisi de rendiment que inclogui totes les activitats del procés d'implementació. L'equip d'implementació ha d'estar constituït per l'agent de contractació i s'ha de publicar el calendari i l'estratègia. Es desenvolupen acords relacionats amb l'oferta compartida, els recursos i els arranjaments logístics. En aquest moment, s'han de documentar els resultats interns i externs esperats dels proveïdors. S'ha de desenvolupar una mesura periòdica i informar sobre el rendiment real.
5. **Seguiment del rendiment:** l'actuació dels proveïdors es mesura, de forma independent i en relació amb els recursos i processos aplicats pels socis subministradors. Això s'ha de fer rutinàriament i informar els proveïdors en conseqüència. Es fa una avaluació a fons de l'eficàcia dels esforços de col·laboració amb cada proveïdor, i els socis implicats aïllen contínuament els problemes i descobreixen maneres de resoldre'ls per millorar el rendiment. L'objectiu del seguiment del rendiment és mantenir el procés de compra més eficient, flexible i dinàmic, adaptant-se fàcilment a un entorn de mercat canviant.

1.5.2 Característiques de l'estratègia de 'global sourcing'

Una bona estratègia de *global sourcing* ha de tenir en compte els següents aspectes:

- **Cost i qualitat:** l'objectiu principal de l'estratègia és aprofitar els costos laborals més baixos als països estrangers. Tanmateix, s'enfrontarà a costos addicionals que no tinguin en compte els costos transaccionals nacionals. Aquests inclouen honoraris del corredor, càrrecs de transport, impostos, assegurances i taxes bancàries. Les empreses solen gaudir d'un estalvi de costos del 10-35% mitjançant el *global sourcing*.

Exemples de cerca de països amb baix cost de producció

En el passat, la Xina es considerava el país de destinació pel preu més baix i la qualitat acceptable. S'ha d'anar amb compte aquí, ja que el cost del transport només des de la Xina fins a la porta de fàbrica pot augmentar considerablement el preu per unitat. Però ara les empreses tornen a destinacions com Corea, l'Índia i Vietnam per a proveïdors de països de baix cost alternatius, especialment perquè la Xina està augmentant lentament els preus.

La clau per a l'èxit de l'obtenció global es troba en fer la tasca de selecció amb antelació. Aconseguir que els preus i la qualitat, les especificacions del producte i el calendari s'adaptin a l'estratègia global.

- **Lleis:** l'especialista en aprovisionament, juntament amb el proveïdor, ha de considerar quina llei s'aplica al contracte. És a dir, la legislació del país del comprador, la legislació del proveïdor o la llei aplicable mitjançant un tractat signat entre els dos països.

Exemple d'aprovisionament segons les lleis locals

Si s'està llegint molt últimament sobre com la Xina no ofereix la protecció adequada de la propietat intel·lectual a les empreses, les empreses s'haurien d'aprovisionar en un altre lloc. Pot ser que no sigui totalment cert, però la mera incertesa mai no li permetrà sentir-se completament segura sobre un proveïdor. Seria ideal anar a un país amb una protecció legal disponible i unes lleis clares, fàcils de complir i fer complir si es trenquen. Per exemple, Vietnam és membre de l'Organització Mundial de la Propietat Intel·lectual (OMPI), que ofereix un marc legal i mesures per a la protecció de la propietat intel·lectual.

- **Moneda:** alguns compradors poden insistir en transaccions en la seva pròpia moneda per simplicitat. Tanmateix, un comprador prudent examinarà la possibilitat d'utilitzar la moneda del proveïdor quan la moneda del seu país pot esdevenir més forta en el període comprès entre l'acord, el subministrament i l'eventual pagament.
- **Temps de lliurament:** les compres globals tenen un temps de lliurament significativament més llarg que els proveïdors domèstics. La raó és que els viatges a l'estranger són més lents, tret que s'utilitzi el transport aeri.
- **Cultura i llengua:** si l'agent de compra no està familiaritzat amb la cultura i l'idioma del proveïdor, els riscos de malentesos, comunicació i trobades ofensives i/o incòmodes augmenten significativament.
- **Transport:** mentre que l'aprovisionament domèstic necessita l'ús d'un únic mode de transport, el *global sourcing* inclou freqüentment múltiples modes de transport, com ara la combinació del transport aeri o marítim amb transport per carretera per portar els productes del proveïdor al port del proveïdor, al port de l'empresa i finalment al lloc de treball de l'empresa. Una vegada que una empresa entra en una relació amb un proveïdor a milers de quilòmetres de distància, haurà de visitar-lo amb la freqüència que ho justifiqui. Aquestes visites consisteixen a consultar les facilitats del proveïdor per assegurar-se que compleix les lleis i regulacions locals, supervisar la força de treball, accedir al mercat en el terreny per conèixer qualsevol amenaça competitiva o eliminació de proveïdors i, finalment, veure que el producte es fa segons les especificacions.

- **Mètodes de pagament:** en el *global sourcing*, se sol utilitzar principalment la carta de crèdit per al pagament, que requereix la cooperació de les entitats bancàries del proveïdor i el comprador.

1.6 Les bones pràctiques en la compra internacional

Als "Annexos" podeu trobar un vídeo on es detallen les bones pràctiques que cal portar a terme en la compra internacional.

Les empreses necessiten bones pràctiques en les compres, perquè els costos de compra junt amb els costos salarials són els dos aspectes que més afecten a minorar els beneficis. Cada vegada que s'estalvien diners en la compra s'està contribuint directament a la rendibilitat d'una empresa.

En aquest sentit, és primordial definir unes bones pràctiques de compra, assegurar-se que tot el personal les comprèn i s'hi adhereix. A continuació es detallen les bones pràctiques que cal tenir en compte en el departament de compres:

1. **Proveïdors.** Triar una bona distribució dels proveïdors que li poden proporcionar un subministrament fiable de productes de qualitat a bons preus i condicions. Aprofitar els proveïdors uns contra els altres de manera que proporcionin possibles preus competitius i millors termes. Cal mantenir la informació del proveïdor actualitzada.
2. **Contractes.** Proporcionar a tots els principals proveïdors un **contracte marc** on es recullin les condicions per subministrar els seus productes als preus i els termes acordats.
3. **Relacions amb proveïdors.** Comprovar que les bones relacions es mantenen amb els proveïdors perquè els problemes es puguin solucionar fàcilment. Aquesta és una de les millors pràctiques de compra clau: un proveïdor ben cuidat assegura que el procés de compra tingui una tensió relativa i estigui lliure de problemes.
4. **Llista de proveïdors preferits.** Aquells amb qui hi hagi una millor relació de servei. S'ha de revisar i actualitzar sobre una base regular.
5. **Estoc.** Assegurar que la comanda es fa únicament quan l'estoc s'ha de reposar i que l'estoc es manté en el seu nivell òptim.
6. **Reducció del cost.** Minimitzant els preus i altres costos de servei, a igualtat de condicions. Aquesta ha de ser la clau per a totes les seves activitats.
7. **Lliuraments.** Els lliuraments s'han de rastrejar i s'han de registrar tots els béns. Solament es poden acceptar els articles amb la qualitat demanada.
8. **Negociació.** Negociar durament, però de forma justa perquè els proveïdors entenguin la necessitat de l'empresa de bons preus i bones condicions, encara que també vulguin obtenir un benefici.
9. **Informació del producte.** Assegurar que tota la informació de productes i preus és actual i que es mantenen els catàlegs complets.

10. **Personal.** Assegurar que tot el personal està plenament capacitat, motivat i que entén tots els objectius de negoci.
11. **Polítiques.** Comunicar totes les polítiques i actuacions sobre la compra al personal rellevant.
12. **Informació de gestió.** Treure el màxim profit de la informació de gestió disponible en el sistema informàtic. Aquesta informació ha de ser utilitzada per prendre les millors decisions de compra i les més avantatjoses.
13. **Administració.** Tota l'administració i els executius han d'entendre i mantenir les millors pràctiques de compra.
14. **Centralització.** Tota la informació i les activitats de compra s'han de centralitzar tant com sigui possible de manera que es redueixin costos de gestió i la informació sigui accessible.
15. **Integració.** El departament de compres ha d'estar totalment integrat amb el magatzem i la comptabilitat de manera que els beneficis s'incrementin disposant d'un quadre financer complet.
16. **Tecnologia.** Comprar i instal·lar la millor tecnologia que l'empresa es pugui permetre perquè el departament de compres sigui el més eficient possible.
17. **Incentiu.** Oferir incentius a tot el personal per estalviar diners en la compra, cercant i negociant les millors condicions.

Com es pot veure, les millors pràctiques de compres abasten totes les activitats de compra i han de conduir a un departament de compres eficient i rendible, ben gestionat i, en última instància, a una companyia rendible.

1.7 El portafolis de compres

Per reduir al mínim la vulnerabilitat de subministrament i aprofitar al màxim el potencial de poder de compra, les empreses han utilitzat amb èxit un enfocament de quatre etapes per idear estratègies.

L'enfocament els ha donat un **marc senzill**, però eficaç, per a la recollida de dades de màrqueting i corporatives, la previsió de futurs escenaris de subministrament i la identificació d'opcions de compra disponibles, així com per al desenvolupament d'estratègies de subministrament individuals per a articles i materials crítics. Seguint aquest enfocament, podem definir quatre etapes o fases que la companyia porta a terme:

1. Diagnòstic de l'estratègia de subministrament (matriu de Kraljic). Primer classifica tots els seus materials comprats o components en termes d'impacte en els beneficis i riscos de subministrament.

2. Anàlisi del mercat. A continuació s'analitza el mercat de subministrament d'aquests materials.
3. Posicionament estratègic. Després, es determina la seva situació en el subministrament estratègic.
4. Plans d'acció. I, finalment, es desenvolupen estratègies de subministraments per a materials crítics.

1.7.1 Fase 1: diagnòstic de l'estratègia de subministrament (matriu de Kraljic)

La necessitat d'una empresa de tenir una determinada estratègia de subministrament depèn de dos factors:

- La **importància estratègica de la compra** en termes de valor afegit per línia de producte. És a dir, el percentatge de les matèries primeres en els costos totals i el seu impacte en la rendibilitat.
- I la **complexitat del mercat de subministrament**. Aquest es pot mesurar per l'escassetat de l'oferta, el ritme de la tecnologia i/o substitució de materials, les barreres d'entrada, el cost de la logística o la seva complexitat i les condicions de monopoli o oligopoli. Vegeu figura 1.1

Mitjançant l'avaluació de la situació de l'empresa en termes d'aquestes dues variables, l'alta direcció i els executius de compres d'alt nivell, poden determinar el tipus d'estratègia de subministrament que l'empresa necessita per explotar el seu poder com a comprador, amb proveïdors importants, per tal de **reduir els seus riscos** a un mínim acceptable.

Origen de la matriu de Kraljic

Al setembre de 1983 Peter Kraljic va publicar un article que canviaria profundament el concepte i la forma de treballar de molts departaments de compres. Aquest article, publicat a la *Harvard Business Review*, es titulava "*Purchasing must become Supply Management*" ("Les compres s'haurien de convertir en gestió de l'aprovisionament") i hi introduïa un concepte que ha estat àmpliament utilitzat des de llavors: la matriu de Kraljic.

FIGURA 1.1. Diagnòstic de l'estratègia de subministrament o matriu de Kraljic

	II Gestió de materials		IV Gestió de subministrament	
Alta importància de la compra	Enfocament de compra Productes apalancats (el plàstic per a Lego)	Horitzó temporal Variat, entre 12 i 24 mesos	Enfocament de compra Productes estratègics (<i>chipsets</i> de Qualcomm per a HTC)	Horitzó temporal Fins a 10 anys
Criteri: Cost del material / cost total, valor afegit, perfil de rendibilitat...	Fonts de subministrament Múltiples subministradors, principalment locals	Autoritat de decisió Principalment descentralitzada	Fonts de subministrament Proveïdors globals verificats	Autoritat de decisió Centralitzada
	I Gestió de compres		III Gestió d'abastament	
	Enfocament de compra Productes rutinaris (cargols en una fàbrica d'ordinadors)	Horitzó temporal Limitat, normalment 12 mesos o menys	Enfocament de compra Productes "coll d'ampolla" (parts electròniques)	Horitzó temporal Depenent de la disponibilitat i flexibilitat a curt termini
Baixa importància de la compra	Fonts de subministrament Subministradors locals verificats	Autoritat de decisió Descentralitzada	Fonts de subministrament Proveïdors mundials; predominen nous proveïdors amb noves tecnologies	Autoritat de decisió Descentralitzat però coordinat centralment
	Baixa complexitat del mercat de subministrament	Criteris: condicions de monopoli o oligopoli, barreres d'entrada, complexitat i costos logístics...		Alta complexitat del mercat de subministrament

Per tal d'avaluar el grau de risc en les compres, i al mateix temps trobar opcions noves i innovadores, el departament de compres ha de respondre a les **següents preguntes**:

- L'empresa fa un bon ús de les oportunitats per a l'acció coordinada entre les diferents divisions i/o empreses subsidiàries?
 - La combinació de les necessitats de proveïment de diferents divisions pot augmentar el pes total de la compra de l'empresa. Per exemple, una empresa de transport internacional pot comprar tres tipus de combustible per separat: els hidrocarburs per a marítim, combustible d'aviació i la gasolina per als camions. Només després de la consolidació i la combinació d'aquests volums en l'àmbit corporatiu l'empresa pot augmentar el seu pes real en la negociació amb els proveïdors.
- L'empresa pot evitar colls d'ampolla de subministrament previstos i interrupcions?
 - Quan un fabricant de peces d'automoció que analitza el mercat tradicional de subministrament de components de metall pot descobrir

Coll d'ampolla

Un coll d'ampolla és una situació que causa retards en un procés. Aplicat al subministrament de matèries primeres, suposa la manca d'un material que provoca retards en el procés productiu.

que la inestabilitat política posa en perill el seu subministrament. Una solució és que l'alta direcció de l'empresa ordeni ràpidament un canvi de política per trobar altres fonts alternatives de compra.

- Quin risc és acceptable?
 - La combinació de proveïdors, l'extensió de la cobertura contractual, la distribució regional de les fonts de subministrament, i la disponibilitat de materials escassos contribueixen al perfil de risc de subministrament de la companyia. Una empresa pot prendre mesures per disminuir el risc inacceptable. Un fabricant que es basa únicament en compres puntuals pot fer bé de barrejar les compres puntuals amb els contractes de subministrament.
- Quines polítiques de producció o compra d'un element donaran el millor equilibri entre el cost i la flexibilitat?
 - Si l'empresa cobreix un gran percentatge dels seus subministraments amb fonts que posseeix (produeix), estarà en una millor posició de negociació per cobrir la resta de les seves necessitats a fora que els seus competidors menys integrats. Dow Chemical, BASF i DuPont han reduït la seva vulnerabilitat de subministrament a través de la integració cap enrere en resposta a consideracions a llarg termini. D'altra banda, a l'empresa li pot resultar més rendible subministrar-se a l'exterior si els principals proveïdors tenen excés de capacitat de forma crònica.
- En quina mesura la cooperació amb els proveïdors i fins i tot amb els competidors pot enfortir les relacions de subministrament a llarg termini o treure profit dels recursos compartits?
 - La firma italiana Alfa Romeo i la japonesa Nissan comparteixen la producció de certs components d'automòbils crítics que no podrien produir de manera rendible per si sols. General Motors està involucrant cada vegada més proveïdors en el procés inicial de disseny per tal de garantir una millor qualitat, menor cost i la producció *just-in-time* (JIT).

Producció 'just-in-time'

Just-in-time (JIT) és una idea molt simple, però que és essencial en la gestió moderna de la cadena de subministrament. La metodologia de producció JIT es disposa a reduir els costos mitjançant la reducció de la quantitat de béns i materials que una empresa té en estoc.

L'impacte dels beneficis d'un element de subministrament donat es pot definir en termes del volum comprat, percentatge del cost total de la compra, o l'impacte en la qualitat del producte o el creixement del negoci. El **risc de subministrament** s'avalua en termes de disponibilitat, nombre de proveïdors, demanda competitiva, produir o comprar els components i riscos d'emmagatzematge i possibilitats de substitució. Utilitzant aquests criteris, l'empresa ordena tots els seus articles comprats en les categories que es mostren a la taula 1.1.

TAULA 1.1. Classificació de la compra de materials

Enfocament de compra	Tasques principals	Informació necessària	Nivell de decisió
Productes estratègics	Predicció exacta de la demanda. Investigació detallada del mercat. Desenvolupament de relacions a llarg termini amb els proveïdors. Decisions de fer el producte o comprar-lo. Anàlisi del risc. Plans de contingència. Control logístic, d'estocs i del proveïdor	Dades del mercat altament detallades. Oferta a llarg termini i tendència de la demanda. Bona intel·ligència competitiva. Corbes de cost industrial	Nivell més alt (vicepresident)
Productes "coll d'ampolla"	Assegurança de volum (a un cost més alt si és necessari). Control de proveïdors. Estocs de seguretat.	Previsions d'oferta i demanda a mitjà termini. Molt bones dades del mercat. Costos d'inventari.	Alt nivell (caps de departament).
Productes apalancats	Explotació del poder de compra. Selecció de proveïdors. Substitució de productes. Negociació de preus. Optimització del volum de comanda.	Bona informació del mercat. Planificació de la demanda a curt-mitjà termini. Dades precises del proveïdor. Predicció de tarifes de preu i del transport.	Nivell mitjà (principal comprador)
Productes rutinaris	Estandardització de productes. Supervisió i optimització del volum de comandes. Procés eficient. Optimització de l'inventari	Bona visió del mercat. Previsió a curt termini de la demanda.	Nivells inferiors.

Cadascuna d'aquestes quatre categories requereix un **enfocament de compra distintiu**; la complexitat és proporcional a les implicacions estratègiques.

Per exemple, la companyia pot necessitar donar suport a decisions de subministrament d'articles estratègics amb una gran bateria de tècniques analítiques, incloent anàlisi de mercat, anàlisi de riscos, simulació per ordinador i models d'optimització, predicció de preus i diversos tipus d'anàlisi microeconòmica.

D'altra banda, les decisions sobre els productes "coll d'ampolla" poden requerir una anàlisi específica del mercat i dels models de decisió, mentre que l'anàlisi de valor i de proveïdors, els models de previsió de preus i els models de decisió poden entrar en joc en qüestions que afecten els productes apalancats. Quan es tracti de productes apalancats, simplement n'hi haurà prou amb simples anàlisi de mercats, polítiques de decisió i models d'optimització d'inventaris.

Els canvis en els patrons d'oferta i demanda també poden alterar la categoria estratègica del producte. En moltes empreses en els darrers anys, per exemple, el carbó ha passat de la categoria de rutinari a estratègic. Per tant, qualsevol classificació de la cartera de compra requereix una actualització periòdica.

1.7.2 Fase 2: anàlisi del mercat

A l'anàlisi del mercat, l'empresa valora el poder de negociació dels seus proveïdors amb la seva pròpia fortalesa com a client; tal com mostra la taula 1.2:

1. Primer revisa sistemàticament el mercat de l'oferta, avaluant la disponibilitat de materials estratègics tant quant a qualitat com a quantitat, i el relatiu poder dels venedors existents.
2. A continuació, l'empresa analitza les seves pròpies necessitats i línies

de subministrament per mesurar la seva capacitat d'obtenir el tipus de subministrament que vulgui.

TAULA 1.2. Criteris d'avaluació de la cartera de compra

	Poder del proveïdor	Poder del comprador
1	Mida del mercat <i>versus</i> capacitat del proveïdor	Volum de compra <i>versus</i> capacitat de les unitats principals
2	Creixement del mercat <i>versus</i> creixement de la capacitat	Creixement de la demanda <i>versus</i> creixement de la capacitat
3	Utilització de la capacitat i risc de coll d'ampolla	Utilització de la capacitat de les unitats principals
4	Estructura competitiva	Quota de mercat
5	ROI	Rendibilitat dels productes finals principals
6	Estructura del preu i el cost	Estructura del preu i el cost
7	Estabilitat equilibrada	Cost de no lliurament
8	Unicitat de producte i estabilitat tecnològica	Capacitat de producció pròpia
9	Barreres d'entrada	Cost d'entrada per a nous proveïdors enfront del cost de producció pròpia
10	Situació logística	Logística

Cap llista de criteris d'avaluació és aplicable de la mateixa manera a qualsevol indústria: un productor de productes petroquímics i un fabricant d'automòbils tindrien les seves pròpies modificacions a la taula anterior. A més, la importància relativa de diferents criteris pot variar amb el canvi tecnològic o amb canvis en la dinàmica competitiva de la indústria.

La **definició acurada dels criteris**, tant del poder del proveïdor com del poder del comprador, és un requisit per a una anàlisi precisa del mercat.

Retorn sobre la inversió

El retorn sobre la inversió (RSI o ROI, per les sigles en anglès de *return on investment*) és una raó financera que compara el benefici o la utilitat obtinguda en relació amb la inversió realitzada, és a dir, representa una eina per analitzar el rendiment que l'empresa té des del punt de vista financer.

1.7.3 Fase 3: posicionament estratègic

L'empresa posiciona els materials identificats com a estratègics a la *fase 1* (Diagnòstic de l'estratègia de subministrament; matriu de Kraljic), en la matriu de la cartera de compra (vegeu la figura 1.2). D'aquesta forma, pot identificar àrees d'oportunitat o vulnerabilitat, avaluar els riscos de subministrament i obtenir èxits estratègics bàsics per a aquests ítems.

La matriu de la cartera de compres compara la força de compra de l'empresa respecte dels avantatges del mercat de subministrament i es pot utilitzar per comparar les estratègies respecte als proveïdors clau, un enfocament també anomenat "comercialització inversa".

FIGURA 1.2. Matriu de la cartera de compra

Alt poder del comprador			
Poder del comprador mitjà			
Baix poder del comprador			
	Baix poder del proveïdor	Poder del proveïdor mitjà	Alt poder del proveïdor

	Explotar		Equilibrar		Diversificar
--	----------	--	------------	--	--------------

Les cel·les de la matriu de la cartera de compra corresponen a tres categories bàsiques de risc, cadascuna associada a una estratègia diferent:

- **Explotar.** En els productes on l'empresa té un paper dominant en el mercat i la força dels proveïdors és de tipus mitjà o baix, s'indica una estratègia raonablement agressiva. Com que el risc de subministrament és lleuger, l'empresa té més possibilitats d'aconseguir una aportació positiva de beneficis mitjançant acords de preus i contractes favorables. Tot i així, s'ha d'ocupar de no explotar l'avantatge d'una forma tan agressiva que perjudiqui les relacions de proveïdors a llarg termini.
- **Diversificar.** Sobre els elements en què el paper de l'empresa en el mercat de subministrament és secundari i els proveïdors són forts, l'empresa ha d'anar a la defensiva i començar a buscar materials substituïts o nous proveïdors. És possible que hagi d'augmentar la despesa en recerca de mercat o relacions amb proveïdors, o fins i tot considerar la integració cap enrere mitjançant grans inversions en R + D. En resum, l'empresa necessita opcions de subministrament.
- **Equilibrar.** Per als articles de subministrament sense grans riscos visibles ni beneficis importants, la postura defensiva seria excessivament conservadora i costosa. D'altra banda, una agressivitat indeguda podria danyar les relacions dels proveïdors i provocar represàlies. En aquest cas, una empresa ha de perseguir una estratègia intermèdia equilibrada.

Normalment, una empresa es trobarà en diferents rols pel que fa a diferents articles i proveïdors. Quan es pugui negociar des d'una posició de força, ha de pressionar per obtenir un tractament preferencial. Per negociar la debilitat, l'empresa pot haver d'oferir incentius: obligacions contractuals a llarg termini, per exemple, o preus més elevats, per garantir un subministrament adequat.

1.7.4 Fase 4: plans d'acció

Cadascun dels tres punts estratègics de la *fase 3* té implicacions distintives per als elements individuals de l'estratègia de compra, com ara volum, preu, selecció de proveïdors, substitució de materials, política d'inventari..., tal com mostra la taula 1.3.

TAULA 1.3. Implicacions estratègiques de la matriu de la cartera de compra

Polítiques	Explotar	Equilibrar	Diversificar
Volum	Difondre	Mantenir o canviar de forma curosa	Centralitzar
Preu	Pressionar reduccions en el preu	Negociar oportunament	Mantenir un perfil baix
Cobertura contractual	Comprar a curt termini	Equilibri entre contractes i compres a curt termini	Assegurar aprovisionament mitjançant contractes
Nous proveïdors	Estar en contacte	Seleccionar proveïdors	Cerca vigorosa
Inventaris	Mantenir-los baixos	Utilitzar estocs com a amortidor	Reforçar l'estoc
Producció pròpia	Reduir o no produir	Decidir selectivament	Produir
Substituts	Estar en contacte	Perseguir bones oportunitats	Cerca activa
Enginyeria de valor	Imposar el proveïdor	Realitzar de forma selectiva	Començar programa propi
Logística	Minimitzar el cost	Optimitzar selectivament	Assegurar estocs suficients

A **curt termini**, per als elements estratègics on la força del proveïdor supera l'empresa i l'estratègia indicada és la diversificació, l'empresa ha de consolidar la seva posició de subministrament concentrant els volums comprats fragmentats en un sol proveïdor, acceptar preus alts i cobrir els requisits del volum total a través de contractes de subministrament.

A **llarg termini**, per reduir el risc de dependència d'una única font, l'empresa també ha de buscar proveïdors o materials alternatius o fins i tot considerar la integració enrere per permetre la producció interna.

D'altra banda, **si l'empresa és més forta que els proveïdors**, pot repartir el volum entre diversos proveïdors, explotar els avantatges de preus, augmentar les compres puntuals i reduir els nivells d'inventari.

En aquesta fase, l'empresa ha de portar a terme les **següents accions**:

- Explorar una sèrie d'escenaris de subministrament en què estableix les opcions per assegurar l'oferta a llarg termini i per explotar oportunitats a curt termini.
- Definir clarament els riscos, costos, rendiments, implicacions estratègiques respectives.
- I desenvolupar una opció preferent amb objectius, passos, responsabilitats i mesures de contingència establertes en detall per a l'aprovació i la implementació de la direcció superior.

El **producte final** serà un conjunt d'estratègies sistemàtiques documentades per a la compra de productes crítics que especifiquin el calendari i els criteris per a futures accions.

1.8 Enfortiment de l'organització

Poques empreses d'avui poden permetre que la compra es gestioni de forma aïllada dels altres elements dels seus sistemes empresarials globals. Es necessita una major integració, unes relacions entre les funcions més fortes i més participació de la direcció. Totes les facetes de l'organització de compres, des del suport de sistemes fins a l'estil de gestió superior, s'han d'adaptar a aquests requisits.

Es requereixen canvis concrets a l'organització per:

- Establir relacions organitzatives eficaces.
- Donar suport a sistemes adequats.
- Conèixer els nous requisits de personal i habilitats.

1.8.1 Relacions eficaces

Per explotar el poder de compra i negociació completa de l'empresa, la funció de compra ha de reflectir la **configuració corporativa global**. En particular, l'alta direcció ha de decidir fins a quin punt ha de centralitzar o descentralitzar aquesta funció.

El tema no està clar. Tot i que la centralització augmenta el poder adquisitiu d'una empresa, també és més inflexible. Per trobar l'equilibri adequat, les empreses han de considerar acuradament els **compromisos entre influència i flexibilitat**. Una corporació multinacional diversificada, per exemple, pot comprar amb èxit materials bàsics, però pot trobar que no pot fer el mateix amb els béns tècnics a causa d'instal·lacions de producció heterogènies, estàndards nacionals variats i demandes diferenciades de serveis i components.

Un altre aspecte important és la **posició de compra en l'estructura corporativa**. L'empresa la pot tractar com a funció de producció o de divisions operatives o com a departament o divisió central independent o la posició com a part de la funció de gestió de materials o fins i tot d'una divisió de subministrament. La resposta dependrà de factors com el volum i la concentració de béns adquirits, així com l'estructura i la complexitat de la corporació.

Exemples de solucions diferents, però totes dues correctes

Diferents filosofies corporatives donen lloc a diferents solucions. Una companyia química internacional, per exemple, va formar un grup de subministrament central amb

responsabilitat mundial per a totes les matèries primeres i activitats relacionades amb l'energia, mentre que un gran competidor va passar a la descentralització total i va donar a cada divisió el seu propi grup de compres. Encara que són diametralment oposades, ambdues solucions van tenir sentit en els seus respectius contextos.

L'estructura del departament de compres hauria de reflectir les afinitats del mercat de productes de subministrament i permetre que els empleats amb competències especialitzades prenguin avantatge en l'elaboració d'estratègies per a determinats productes. L'empresa ha de **fomentar la flexibilitat i l'emprenedoria** en els seus directius dins de les restriccions de l'estructura corporativa global.

1.8.2 Suport de sistemes

Amb massa freqüència, el departament de compres rep informació sobre els plans i objectius empresarials de la companyia que estan incomplets o orientats indegudament a les tasques i horitzons horaris de la gestió estratègica de subministrament.

Normalment, els executius de compres solen informar-se de grans projectes d'expansió i d'inversió, així com els requeriments de producció, però sovint no disposen d'**informació operativa adequada** amb un horitzó temporal de tres a sis mesos, cosa que permetria preveure a curt i mitjà termini fluctuacions de la demanda.

El departament de compres necessita aquestes dades per negociar preus, reprogramar quantitats de subministrament i equilibrar els inventaris de matèries primeres en resposta als canvis cíclics de demanda. En absència d'aquestes dades, els colls d'ampolla, les fluctuacions a curt termini de la demanda i les decisions *ad hoc* de compra són inevitables. Al seu torn, l'empresa incorpora costos més alts de temps i diners, sancions per termes contractuals no satisfets, inventaris excessius i interrupcions en les activitats de compra, que obliguen els compradors a estar constantment buscant solucions als problemes.

Les empreses complexes amb nombrosos productes, plantes múltiples i una producció substancial (com en els béns de consum o indústries químiques) són més vulnerables que les empreses amb una única línia de productes i/o una considerable utilització de mà d'obra, com ara els fabricants d'equips industrials. En qualsevol cas, es demanarà **suport de sistemes a mida**, que podria incloure:

- La millora de la flexibilitat operativa a través d'un **sistema de previsió de demanda variable** amb un horitzó temporal de tres a sis mesos, juntament amb l'avaluació sistemàtica de les dades del mercat de subministrament.
- La millora de l'eficiència, l'escurçament del temps de venda i la reducció de costos i la documentació manual a través de **sistemes de planificació i informació**.
- La integració de **sistemes de compra amb altres sistemes corporatius**, com ara la planificació de liquiditat i/o els sistemes de planificació i

disposició corresponents dels proveïdors clau. L'exemple més familiar és l'anomenat sistema Kanban, que permet que els fabricants japonesos com Nissan treballin pràcticament sense components ni inventaris en el procés de producció. Recentment, però, els fabricants d'automòbils nord-americans i europeus es mouen en la mateixa direcció.

- La introducció d'**enfocaments provats d'anàlisi de la compra**, com l'anàlisi de mercaderies o l'anàlisi del valor, per ajudar a desenvolupar plans d'acció per a productes no estratègics adquirits amb una complexitat limitada de subministrament i risc, que proporcionen estalvis potencials.

El suport de sistemes millorat permet als compradors i la gestió no preocupar-se dels problemes quotidians i centrar-se en el treball analític i la planificació a llarg termini. Els **beneficis addicionals** inclouen la reducció o l'estalvi de preus, la reducció de l'inventari, el treball clerical reduït i el millor servei i lliurament.

L'empresa es beneficiarà d'aquests avantatges només si utilitza els sistemes amb **eficàcia**. Ha de fomentar fluxos i demandes d'informació coherents i funcionals i induir els administradors de línia a subministrar les dades necessàries per al sistema d'informació de compra (una manera de reduir la seva resistència instintiva és mostrar-los que la majoria de les dades "noves" ja existeixen i que només cal reformular-se en un format apropiat). Finalment, la gestió ha de garantir que els sistemes nous importants siguin fàcils d'utilitzar.

1.8.3 Requisits i habilitats del personal

Per satisfer les demandes de la nova estratègia de subministrament, l'empresa també ha d'actualitzar les habilitats i l'experiència que necessita de les persones claus en la compra.

Exemples de canvis en l'organització mitjançant les habilitats personals

Una gran empresa internacional ha millorat enormement l'estat de la divisió de compra promovent un executiu de vendes dinàmic amb una àmplia experiència internacional per dirigir-lo. Per deixar anar el control del departament de disseny sobre les decisions de selecció dels proveïdors, una altra organització va contractar un enginyer expert en aplicacions d'un fabricant de control de processos especialitzat i el va fer càrrec del departament de compres. El resultat: estalvis substancials mitjançant l'estandardització i l'adquisició alternativa d'equips de control de processos.

Malgrat l'apalancament potencial que es pot obtenir a través d'una millora en el personal i les habilitats de compra, els moviments precipitats en aquesta àrea poden ser contraproductius, especialment si interrompen relacions properes amb els proveïdors. La direcció superior hauria de fomentar una **actitud i un clima constructius** entre el personal de compres abans de realitzar canvis radicals en el personal. El progrés cap a una gestió eficaç de les compres només pot ser gradual, i la companyia haurà de superar molts obstacles en el camí.

Però les recompenses valen l'esforç. Una actitud de "compra com de costum" farà que l'empresa sigui vulnerable a la pressió competitiva; però un coneixement

estratègic més profund, més flexibilitat i un pensament empresarial més fort en l'àrea de subministrament poden millorar la seguretat del subministrament i reduir els costos d'entrada de qualsevol empresa industrial.

1.9 Subministrament tradicional vs. compra electrònica

Els problemes de selecció dels proveïdors tradicionals (SCM, *Supply Chain Management*, en anglès) es basen en els costos de la factura. Es prenen les decisions utilitzant criteris comptables i no comptables; com ara la qualitat, el lliurament, la flexibilitat, el cost i la resposta en el procés de selecció i avaluació. Les preguntes principals per al procés de selecció estan relacionades amb quin és el nivell d'assoliment de les necessitats que es marquen per l'empresa.

L'**SCM tradicional** sempre utilitza el telèfon, el fax i el correu ordinari per posar-se en contacte amb els proveïdors i amb els clients, però ja no es necessita l'ús de negociacions presencials, ja que comporta un munt de temps i costos. El suport tecnològic tradicional per a les relacions de la cadena de subministrament són els **sistemes d'intercanvi electrònic de dades** (EDI, *Electronic Data Interchange*, en anglès).

La **compra electrònica** (*e-procurement*, en anglès) és una eina d'automatització per al procés de compra corporativa. La definició fa referència a la utilització d'Internet com a mitjà de processament de comandes. La contractació és més que el simple escurçament de la cadena de subministrament amb Internet sempre disponible i l'eliminació dels obstacles de distància entre proveïdors i usuaris de productes.

En lloc d'això, és una xarxa integral de tecnologies de la informació integrada que afavoreix la disciplina de compra i aprofita el poder de compra del grup per a totes les persones responsables de l'adquisició d'una organització. Els sistemes d'*e-procurement* consisteixen en **diverses eines diferents**. Aquests sistemes inclouen automatització de processos d'ordenació interna, catàlegs en línia de proveïdors homologats i un procés electrònic de sol·licitud de pressupost (*e Request For Quotation*, e-RFQ) que aprofita les subhastes en línia (subhastes electròniques) per acumular ofertes de subministrament de béns i serveis per a un projecte específic.

1.9.1 Avantatges de l'e-procurement

Els avantatges de l'adquisició electrònica representen beneficis fonamentals que inclouen la reducció de costos, l'eficiència del procés, els controls de despeses i el compliment:

- **Reducció de costos.** Els costos es poden reduir aprofitant el volum, tenint relacions de proveïdors estructurades i utilitzant millores del sistema per

reduir la despesa externa, millorant la qualitat i el rendiment del proveïdor. La contractació electrònica elimina la documentació, la redistribució i els errors.

- **Visibilitat de la despesa.** El seguiment centralitzat de les transaccions permet un informe complet sobre articles adquirits, processos de comandes i pagaments efectuats. Els avantatges de la compra electrònica s'estenen per garantir el compliment dels contractes existents i establerts.
- **Productivitat.** Els clients interns poden obtenir els articles que volen d'un catàleg d'articles aprovats mitjançant un sistema de requisits i ordenació en línia. El personal de contractació es pot alliberar de processar comandes i gestionar transaccions de baix valor per concentrar-se en l'abastament estratègic i millorar les relacions dels proveïdors.
- **Controls.** Els processos d'aprovació estandarditzats i els fluxos formals de treball garanteixen que s'apliqui el nivell correcte d'autorització a cada transacció. El compliment de la política es millora a mesura que els usuaris poden localitzar ràpidament productes i serveis dels proveïdors preferits i no generar compres fraudulentament.
- **Ús de la tecnologia.** Els avantatges d'adquisició electrònica només es poden obtenir quan es desenvolupen els sistemes i processos per gestionar-los. Es necessiten eines de programari per crear la documentació estàndard de contractació: sol·licituds electròniques d'informació (e-RFI), sol·licituds de proposta (e-RFP) i sol·licituds de cotització (e-RFQ).

Es necessita un enfocament de contractació electrònica adequat i totalment integrat per a l'èxit global. Els programes addicionals proporcionen el marc per a les bases de dades dels proveïdors i la gestió de despeses, així com la informació clau del proveïdor i el repositori electrònic dels contractes.

Totes aquestes instal·lacions costen diners i en la majoria dels casos és bastant clar que els estalvis de costos són possibles, aquesta inversió augmentarà l'eficiència. La reducció a llarg termini dels costos permetrà a les empreses dirigir els seus recursos a iniciatives més estratègiques.

2. Selecció de proveïdors internacionals

El món s'està convertint cada vegada més en un mercat mundial i l'entorn global està obligant les empreses a prendre en consideració moltes variables al mateix temps. És necessari augmentar la flexibilitat per **mantenir-se competitiu** i respondre als mercats, que canvien ràpidament.

En aquest context, la selecció de proveïdors representa una de les funcions més importants que ha de tenir el departament de compres. La selecció del proveïdor és un problema de diversos criteris que inclou tant factors qualitius com quantitius. Per seleccionar els millors proveïdors és necessari fer un intercanvi entre aquests **factors tangibles i intangibles**, alguns dels quals entren en conflicte.

La gestió de la cadena de subministrament (SCM) i l'abastament estratègic han estat de les àrees de gestió més ràpides. Sota l'encapçalament ampli de la logística, aquestes són ara una part integral de l'activitat de l'empresa que abasta àrees com la gestió de compres, la gestió del transport, l'administració de magatzem, la gestió de l'inventari... A mesura que la **complexitat tecnològica** ha augmentat, les cadenes logístiques i de subministrament s'han tornat més complexes i dinàmiques.

La recerca de nous proveïdors és una prioritat contínua per a les empreses per tal d'**actualitzar la varietat i la tipologia de productes**. Això es deu fonamentalment a dos motius principals:

- El cicle de vida del producte en general és molt curt (de tres a quatre anys) i, sovint, s'han de desenvolupar nous models utilitzant material renovat o amb noves tecnologies.
- Les indústries són, històricament, sectors laborals intensius. Aquests aspectes s'expressen a través d'un patró complex de demanda de materials i mà d'obra.

2.1 Recerca de proveïdors potencials

Reconèixer la necessitat d'aprovisionament de l'empresa amb la descripció apropiada, és a dir, tant qualitativa com quantitativa, és fonamental a l'hora de cercar proveïdors. Una demanda dels productes necessaris descrita inadequadament pot resultar molt costosa en termes monetaris i de temps.

Les empreses poden utilitzar el **quadern de càrregues**, tant tècniques com funcionals, eina que ajuda a descriure aquestes especificitats del producte que es

vol comprar. L'elaboració d'un quadern de càrregues en format electrònic dona la possibilitat de modificar-lo sense reelaborar-lo i hi ha la possibilitat d'establir noves condicions sense processos costosos.

Com més detallades siguin les **especificacions de la demanda**, més precisa serà l'oferta i més fàcil de comparar entre els diferents proveïdors.

A l'hora de buscar nous proveïdors a escala global una empresa disposa de diverses opcions. A Internet es poden trobar llistes de proveïdors, a les fires internacionals es poden contactar proveïdors i a més establir directament relacions amb ells. Per a una empresa amb poca experiència en mercats internacionals o que busca un producte estratègic, una bona opció són les **organitzacions internacionals de contractació** (IPO, *International Procurement Organizations*, en anglès).

Una vegada l'empresa té una llista de proveïdors, fa una preselecció i es posa en contacte amb ells per determinar finalment quin serà el proveïdor o els proveïdors seleccionats. En aquest sentit, hi ha diferents mètodes que cal diferenciar:

- **Sol·licitud de cotització** (RFQ, *Request for Quote*, en anglès): s'utilitza quan una empresa planeja comprar alguns productes i en vol rebre un pressupost. Una vegada el proveïdor hagi respost a la sol·licitud, es pot optar per seguir endavant amb l'oferta o declinar-la. Cal tenir en compte que:
 - És interessant fer-la quan no s'han comprat mai els productes amb un proveïdor i, per tant, no se'n coneix el preu. També és útil si es vol desafiar els proveïdors un cop ja es té una relació ben establerta amb ells. També es pot utilitzar per avaluar el cost d'un projecte i veure si aquest seria possible.
 - Les RFQ es tornen innecessàries quan ja s'ha establert el proveïdor preferit per a cada element, i només augmentarà el retard en el lliurament dels articles. En aquest cas, el procés serà més senzill començant directament des d'una ordre de compra.
- **Licitació de compra** (PT, *Purchase Tender*, en anglès): també coneguda com a convocatòria, s'utilitza per impulsar la competència entre diversos proveïdors per obtenir la millor oferta per a una llista de productes. En comparació amb l'RFQ, una licitació de compra s'envia a diversos proveïdors, informant-los que estan competint entre ells i que guanyarà la millor oferta. L'interès principal és obtenir les millors ofertes. Cal tenir en compte que:
 - S'utilitza per a ofertes públiques que requereixen una oferta oberta de diversos proveïdors. També és útil quan es necessita fer una comanda única per a un producte i es vol obtenir la millor oferta, independentment del proveïdor que sigui. Es pot utilitzar quan el proveïdor no compleix els estàndards i se'l vol empènyer a oferir un millor servei o trobar un reemplaçament als competidors.
 - És un procés llarg i tediós que probablement trigarà diverses setmanes en els millors casos. Si es necessita un lliurament ràpid, aquest no

és el camí a seguir. A més, si es té una relació ben establerta amb un proveïdor, s'ha de pensar dues vegades abans d'iniciar un PT amb ells, ja que podria trencar la relació i, finalment, generar ofertes menys interessants.

- **Ordre de compra** (PO, *Purchase Order*, en anglès) representa l'ordre de compra real que es dona al proveïdor finalment triat.

2.1.1 El procés RFQ

El procés de sol·licitud de cotització (RFQ, *Request for Quote*, en anglès) es pot dividir en quatre passos:

1. **Preparació.** Aquesta és la part més important del procés i no s'ha de fer amb pressa. Durant tot el procés d'RFQ, s'ha d'utilitzar almenys el 50% del temps en preparació i el 50% en la resta de passos. Durant la fase de preparació, es visualitza tot el procés d'RFQ des de la invitació fins a la concessió i tancament de l'acord. Aquesta “gran imatge” ajuda a tenir en compte l'objectiu final. El nombre de participants de l'oferta generalment oscil·la entre 3 i 8, però de nou depèn de la categoria. D'altra banda, les RFQ poden estar obertes a tots els possibles proveïdors. La documentació d'RFQ és el conjunt de documents que s'enviaran als participants de l'oferta. Els documents reals que es decideixi incloure poden variar, però la llista següent inclou els documents RFQ més habituals:

- **Invitació i descripció.** Es descriu l'empresa, el projecte i qualsevol altra informació de fons necessària. Les empreses s'han d'assegurar que el propòsit de l'RFQ estigui clarament establert.
- **Condicions generals** (GTC, *General Terms and Conditions*, en anglès). La redacció de les GTC o la plantilla de contracte dona als licitadors un marc a seguir quan consideren fer una oferta. S'ha d'indicar clarament quins termes són negociables i quins no. La claredat aquí reduirà el temps de negociació quan arribi el moment de tancar l'RFQ.
- **Plantilla de preus.** És molt frustrant provar i comparar les ofertes enviades en diferents formats i estructures. En preparar una plantilla de preus, s'ha de proporcionar les pautes que els participants han de seguir per enviar una oferta. Utilitzar el mateix format per a tots els participants ajudarà a comparar ofertes i trobar fàcilment el millor. Si cal, fins i tot es pot sol·licitar que els proveïdors divideixin els preus en elements de costos, definint el desglossament dels elements de costos a la mateixa plantilla. Els elements de costos poden variar depenent de la categoria i, per descomptat, els controladors de costos són diferents per als diferents productes i serveis. En una RFQ, la plantilla de preus hauria de ser molt específica.

- **Adjudicació de criteris de selecció i ponderació.** Per mantenir el procés RFQ transparent i fàcil d'entendre per als participants, ha de descriure els criteris d'adjudicació i els pesos o la ponderació que es planeja utilitzar per a cada criteri quan se selecciona un guanyador de l'RFQ.
 - Els **aspectes qualitatius, monetaris i de risc** del producte o servei derivat han de ser ponderats segons la seva importància per als objectius empresarials. Cal involucrar els grups d'interès interns quan es vol cobrir aquests criteris d'adjudicació, per garantir l'alineació entre tots.
 - Ara, quan ja s'ha configurat el conjunt de documents, l'empresa està preparada per enviar el **paquet complet de documentació d'RFQ** als participants.
2. **Gestió.** Tot i que l'RFQ està en marxa, s'han de tractar tots els participants de la mateixa manera, compartint la mateixa informació amb tothom. Les preguntes de qualsevol proveïdor s'han de respondre i distribuir a tots els participants. Va contra l'ètica empresarial filtrar informació de preus o informació específica de proveïdors a altres licitadors. Alguns sistemes de contractació electrònica tenen un sistema on ningú, ni tan sols el comprador, pot veure ofertes finalitzades. El sistema d'ofertes només s'obrirà després del termini fixat. De vegades, si no s'han assolit els objectius de preus en la primera ronda, es pot optar per una segona ronda amb participants limitats. En aquest cas, s'hauria de donar als participants el preu objectiu al qual s'espera arribar.
3. **Adjudicació.** L'adjudicació és el segon pas més important en el procés d'RFQ. Aquí es decideix amb qui tractar. Ara tot l'esforç utilitzat en la preparació es converteix en valuós. Si es demana als proveïdors que utilitzin una plantilla de preus, només s'han de recollir les ofertes i comparar-les, d'aquesta manera els criteris i les ponderacions d'adjudicació són útils. Cal tenir en compte que:
- Per a la decisió d'adjudicació, és prudent utilitzar a un grup més ampli de persones, com ara un comitè de licitació. Es pot convidar també els grups d'interès interns deixant-los adjudicar l'oferta segons criteris predefinitos.
 - Basant-se en la decisió de l'equip d'adjudicació, s'escriu una memòria on s'inclou quantes ofertes s'han rebut, quantes estaven qualificades, quines han estat les raons de desqualificació, quins els criteris d'adjudicació i els pesos, com ha votat cada membre del comitè de licitació i quina ha estat la decisió final.
 - Les decisions d'adjudicació són definitivament un dels passos més interessants que els auditors interns volen veure, i és útil tenir-ne evidència disponible.
4. **Tancament.** Després de seleccionar un guanyador, s'estableix una reunió per tancar l'acord i signar el contracte. Si s'han posat les GTC i altres termes del contracte a la documentació d'RFQ, no hauria de ser complicat

tancar l'acord. Si no s'ha fet, és possible que es tingui una llarga negociació per endavant i ni tan sols es pot assegurar que el nivell de preus oferts es mantingui. Per descomptat, els proveïdors utilitzaran qualsevol argument que puguin per augmentar el preu de l'oferta. Cal tenir en compte que:

- És un bona referència donar comentaris a tots els participants, no només al guanyador. Però fins i tot si heu seleccionat un guanyador, no s'ha d'anunciar la decisió final abans d'haver signat un contracte.
- Una vegada anunciat públicament el guanyador, aquest obté un augment del poder de negociació i el tancament del contracte pot arribar a ser difícil. Cal mantenir les opcions obertes fins que el contracte estigui signat amb les millors condicions possibles i només llavors anunciar els resultats de l'oferta a tots els participants.
- S'ha de donar les gràcies a totes les empreses per la seva participació. I l'empresa pot decidir si anunciar o no l'empresa guanyadora, però tampoc és ètic publicar l'oferta guanyadora.

2.2 Criteris de selecció de proveïdors

Les decisions de selecció de proveïdors es compliquen pel fet que s'han de considerar diversos criteris en el procés de presa de decisions. L'anàlisi dels criteris de selecció i mesura del rendiment dels proveïdors ha estat el focus de molts científics i compradors des del 1960.

Un treball interessant, que és una referència per a la majoria de documents relacionats amb el problema de la selecció de proveïdors, va ser presentat per Dickson l'any 1966. L'estudi de Dickson es va basar en un qüestionari de 273 agents de compres i directors seleccionats de la llista de membres de l'Associació Nacional de Gerents de Compres. La llista incloïa agents de compres i gestors dels Estats Units i Canadà. De fet, els 23 criteris es classifiquen pel que fa a la seva importància observada al començament dels seixanta. En aquell moment, els criteris més significatius eren la qualitat del producte, el temps de venda, l'historial de rendiment del proveïdor i la política de garantia utilitzada pel proveïdor.

El **rànquing de 23 criteris de Dickson** és el següent:

1. Qualitat
2. Lliurament
3. Historial de rendiment del proveïdor
4. Garanties i política de reclamacions
5. Instal·lacions de producció i capacitat
6. Preu
7. Capacitat tècnica

Dickson, G. W., gran investigador, va publicar *An analysis of vendor selection systems and decisions* (Journal of purchasing, 1966), un complet estudi sobre la selecció de proveïdors que continua vigent en molts aspectes i ha resultat de referència per a molts estudis fins a l'actualitat.

8. Posició financera
9. Compliment dels procediments
10. Sistema de comunicació
11. Reputació i posició en la indústria
12. Desig de negoci
13. Gestió i organització
14. Controls operatius
15. Servei de reparació
16. Actitud
17. Impressió
18. Capacitat d'embalatge
19. Registre de relacions laborals
20. Ubicació geogràfica
21. Quantitat de negocis en el passat
22. Ajudes a la formació
23. Acords recíprocs

En general, els 23 criteris presentats per Dickson segueixen cobrint la majoria dels criteris presentats a la literatura fins ara. D'altra banda, l'**evolució de l'entorn industrial** va modificar els graus de la importància relativa d'aquests criteris. Per exemple, Weber, a *Non-cooperative negotiation strategies for vendor selection* (European Journal of Operational Research, núm. 108, 1998) insisteix en la gran importància de la posició geogràfica del proveïdor en l'entorn *just-in-time*; mentre que aquest criteri va aparèixer a la 20a posició el 1966. A més, els criteris de sistemes de comunicació, desig de negoci, gestió i organització (a les posicions 10, 12 i 13 en l'estudi de Dickson), són molt importants per a l'entorn industrial actual. De fet, la situació real requereix una coordinació perfecta i una cooperació duradora entre diversos actors de la cadena de subministrament.

Charles A. Weber (Faculty of Management Sciences, College of Business, The Ohio State University) ha estat un dels investigadors que ha revisat els criteris de Dickson per a la selecció i avaluació de proveïdors.

Cada vegada més empreses estableixen estrets vincles amb els seus proveïdors. Això condueix als conceptes d'associació, proveïdors privilegiats, acords a llarg termini... La gestió tradicional de les relacions client-proveïdor, que va fomentar la competència entre els proveïdors, passa a **nous modes d'associació** basats en la cooperació entre proveïdors i empreses. Aquesta modalitat de relació prioritza criteris de selecció que són, en particular, la capacitat de cooperació, sistemes de comunicació i control i coordinació de fluxos més que no pas els criteris tradicionals que són el cost, la qualitat...

2.3 Mètodes de selecció de proveïdors

Es poden classificar la majoria dels mètodes existents, per resoldre el problema de selecció del proveïdor, en tres categories:

- Mètodes d'eliminació
- Mètodes d'optimització
- Mètodes probabilístics

També pot donar-se que un mètode sigui fruit de la combinació d'aquests.

2.3.1 Mètode d'eliminació

Per aquest mètode, a cada nivell, eliminem, de la llista de proveïdors, aquells que no satisfan la regla de selecció. Bàsicament són dos:

- Amb una **norma “conjuntiva”**, eliminem els proveïdors la puntuació dels quals, respecte als criteris, és inferior a la puntuació mínima. D'aquesta manera, triem un dels proveïdors que satisfà el nivell mínim de tots els criteris.
- Amb una **norma “lexicogràfica”**, en primer lloc, seleccionem el criteri més significatiu i després comparem als proveïdors respecte a aquest criteri. Si un proveïdor compleix aquest criteri molt millor que els altres proveïdors, es triarà. Si no, comparem els proveïdors respecte al segon criteri, i així successivament.

2.3.2 Mètodes d'optimització sense restriccions

Amb aquest mètode, optimitzem una funció objectiva, que pot consistir en un únic criteri o en un conjunt de criteris. Dins d'aquesta categoria hi ha tres mètodes:

- **Optimització sense restriccions amb orientació al cost.** En la situació amb un únic criteri, generalment es conserva el cost com el criteri més important. Calculem tots els costos directes, com ara el preu de compra o el cost del transport, associats a cada proveïdor i escollim el menys costós. Una gran quantitat d'empreses trien pràcticament els seus proveïdors a partir d'aquest mètode. Les empreses que trien una estratègia de “lideratge en costos” són susceptibles d'utilitzar aquest mètode. Encara que els directius declaren la qualitat com el criteri més significatiu, de fet, sovint decideixen

(quin proveïdor triar) a partir del cost directe i la qualitat de lliurament subministrada per cada proveïdor.

- **Optimització sense restriccions amb pesos idèntics.** Amb una situació de “pesos idèntics” (situació en què tots els criteris tenen la mateixa importància), associem satisfactori (+), neutral (0) o insatisfactori (-) a cada proveïdor respecte de cada criteri. A partir d'aquesta comparació es calcula una puntuació total per a cada proveïdor.
- **Optimització sense restriccions utilitzant el mètode AHP.** En una situació de diversos criteris, es valora cada criteri per una ponderació. Aquesta ponderació mostra la importància relativa del criteri. A continuació, es tria el proveïdor que tingui la millor puntuació en comparació amb tots els criteris ponderats. Amb un pes diferent, es pot utilitzar el **procés jeràrquic analític** (AHP, *Analytical Hierarchic Process*, en anglès). Amb aquest enfocament es determina el pes de cada criteri per un mètode de comparació binària. La puntuació de cada proveïdor es calcula comparant els proveïdors respecte a cada criteri. Podem distingir tres tipus de criteris:
 - Criteris crítics (essencials per a la selecció dels proveïdors).
 - Criteris objectius (monetaris).
 - Criteris subjectius (qualitatius). Per a aquest criteris es proposa l'enfocament de l'APH.

Procés jeràrquic analític o AHP

El procés jeràrquic analític o enfocament AHP (*Analytical Hierarchic Process*, en anglès) és un mètode de presa de decisions per **prioritzar alternatives** quan s'han d'utilitzar criteris i subcriteris múltiples.

Aquest mètode s'ha aplicat a una àmplia varietat d'àrees de decisions, inclosa la selecció de projectes de recerca i desenvolupament, l'avaluació de formulacions de productes alternatives i la selecció d'un microordinador.

Aquest mètode permet, a les persones que han de pendre decisions, estructurar problemes complexos en forma d'una jerarquia o un conjunt de nivells integrats. En general, la jerarquia té almenys **tres nivells**:

- **L'objectiu.** Per al problema de la selecció del proveïdor, l'objectiu és seleccionar el millor proveïdor global.
- **Els criteris.** Alguns criteris que es poden utilitzar són la qualitat, el preu, el servei i el lliurament.
- **Les alternatives.** Són les diferents propostes subministrades pels proveïdors.

L'AHP ofereix una metodologia per classificar cursos d'acció alternatius, basats en els judicis de decisió relatius a la importància dels criteris i el grau de compliment per cada alternativa. Per aquesta raó, AHP és un **mètode ideal** per al problema de selecció del proveïdor.

La jerarquia del problema es presta a una anàlisi basada en l'impacte d'un nivell determinat en el següent nivell superior. El **procés** és el següent:

1. Comença determinant la importància relativa dels criteris per assolir els objectius.
2. A continuació, el focus es desplaça per mesurar fins a quin punt les alternatives aconseguixen cadascun dels criteris.
3. Finalment, els resultats de les dues anàlisis es sintetitzen per calcular la importància relativa de les alternatives a la reunió. Això es fa quan només tenim tres nivells, d'una altra manera, ho fem per nivell.

Els **judicis directius** s'utilitzen per impulsar l'enfocament AHP. Aquests judicis s'expressen en termes de comparacions per parells d'elements en un nivell donat de la jerarquia pel que fa al seu impacte en el nivell immediatament superior. Les comparacions per parells expressen la importància relativa d'un element respecte a un altre en el compliment d'una meta o un criteri.

Es poden utilitzar **diverses escales** per quantificar els judicis de gestió. L'escala donada a la taula 2.1 és l'ús estàndard de l'anàlisi AHP. Per exemple, si un client creu que la qualitat és moderadament més important que el lliurament, aquesta valoració està representada per un 3. Es requereixen valoracions per a totes les comparacions de criteris i subcriteris, i per a totes les comparacions alternatives per a cada criteri. Normalment aquesta informació és proporcionada pel comprador.

TAULA 2.1. Escala estàndard de l'anàlisi AHP

Valoració	Puntuació numèrica
Extremadament preferit	9
Molt preferit	7
Preferit	5
Moderadament preferit	3
Igualment preferit	1
Valors intermedis entre dos judicis adjacents (quan es necessita un compromís)	2, 4, 6, i 8

2.3.3 Mètode probabilístic

La decisió de selecció del proveïdor sovint es pot gestionar d'una manera relativament habitual, perquè hi ha poca probabilitat que perjudiqui el client o perquè un error en la tria no afectarà seriosament el rendiment d'aquest. En determinades condicions, però, hi ha una probabilitat relativament alta que es seleccioni un

proveïdor inapropiat i que aquest error afecti negativament al client. És per aquesta raó que aquest mètode, normalment, **s'utilitza en combinació** amb el mètode d'eliminació i el mètode d'optimització.

Quan els supòsits que s'han considerat com a requisits de la comanda són erronis a causa de canvis en esdeveniments futurs, pot ser necessari canviar les qualitats, els tipus de lliurament, les especificacions del disseny o altres termes importants del contracte. Tot i que el proveïdor seleccionat ha estat capaç de complir els termes de l'ordre de compra original, potser no és la millor opció per al contracte modificat.

Segons el mètode anomenat *Payoff Matrix* es defineixen diversos escenaris del futur comportament dels proveïdors. Per a cada escenari, s'associa una puntuació als proveïdors respecte als criteris. A continuació, es calcula la puntuació total de cada proveïdor i s'escull, per exemple, el proveïdor que té una puntuació estable segons diversos escenaris.

Hi ha **tres categories de decisions** de selecció de proveïdors:

- El proveïdor considerat és similar en totes les circumstàncies previsibles: només es poden esperar diferències menors en el rendiment. Aquesta decisió hauria de ser rutinària.
- Els possibles proveïdors difereixen significativament: un proveïdor és superior en totes les condicions previsibles. La decisió s'ha de fer de manera rutinària.
- Els proveïdors difereixen significativament almenys en algunes condicions futures que es podrien esperar: els millors proveïdors en unes circumstàncies no seran els millors en altres circumstàncies. Aquesta categoria de decisió presenta al client una probabilitat moderada o alta de produir un error en la selecció d'un proveïdor, juntament amb la possibilitat de conseqüències greus d'aquest error. Aquesta situació de selecció del proveïdor requereix un gran esforç i cura.

La taula 2.2 resumeix les condicions sota les quals els proveïdors han de ser seleccionats.

TAULA 2.2. Classificació de les decisions de selecció de proveïdors

Condicció	Probabilitat d'error	Conseqüències de l'error	Tipus de decisió
Els proveïdors són similars sota totes les condicions	Alta	Molt baixa	Rutinària
Els proveïdors difereixen significativament. Un proveïdor és superior en totes les condicions	Baixa	Alta	Rutinària
Els proveïdors difereixen significativament. El millor proveïdor depèn de les condicions futures	Alta	Desconeguda: pot ser molt alta	Complexa: requereix una anàlisi a fons

2.4 Càlculs dels mètodes de selecció de proveïdors

Per il·lustrar els diferents enfocaments utilitzats per resoldre el problema de la selecció de proveïdors, es presenta un **exemple numèric**, tenint en compte els següents paràmetres:

- **n**: nombre de proveïdors que cal seleccionar (cal seleccionar exactament n proveïdors d'un conjunt de proveïdors)
- **D**: demanda total
- $\alpha(\%)$: la mitjana percentual de productes lliurats massa tard del proveïdor j
- $\beta(\%)$: la mitjana percentual de productes lliurats pel proveïdor j que no respecten la conformitat del comprador
- $\gamma_j(t)$: cost unitari del proveïdor j en el període t (aquest cost inclou: preu, transport, assegurances...)

L'empresa ha de seleccionar, per sobre d'un conjunt de proveïdors potencials, un nombre fix d'aquests per satisfer la seva demanda (la demanda és només per a un període i un tipus de producte).

En el primer pas, la companyia troba 10 proveïdors estratègics. Aquests 10 proveïdors respecten el lílndar mínim fixat per cada criteri de decisió (en aquest cas l'empresa fixa un mínim de 4 per a cada criteri). L'empresa vol triar quatre proveïdors ($n = 4$) entre els 10. Els criteris més significatius de l'empresa per a aquesta selecció són: lliurament (lliurament a temps), qualitat, preu i servei postvenda.

La demanda sol·licitada per l'empresa (D) és de 10.000 unitats. Es proporcionen també les capacitats mínimes i màximes (unitats/període) d'aquests proveïdors a la taula 2.3.

TAULA 2.3. Capacitats mínimes i màximes de cada proveïdor

Proveïdor	Capacitat mínima	Capacitat màxima
Proveïdor 1	180	5.000
Proveïdor 2	150	8.000
Proveïdor 3	200	7.000
Proveïdor 4	220	6.000
Proveïdor 5	140	6.000
Proveïdor 6	160	7.000
Proveïdor 7	190	5.000
Proveïdor 8	210	8.000
Proveïdor 9	170	6.500
Proveïdor 10	200	7.500

Els paràmetres $\alpha(\%)$ (la mitjana percentual de productes lliurats massa tard del proveïdor j), $\beta(\%)$ (mitjana percentual de productes lliurats pel proveïdor j que no respecten la conformitat del comprador) i γ_j (cost unitari del proveïdor j en el

període j (aquest cost inclou: preu, transport, assegurances...) per cada proveïdor són els recollits a la taula 2.4.

TAULA 2.4. α , β i γ_j associats a cada proveïdor

Proveïdor	α (%)	β (%)	γ_j (euros)
Proveïdor 1	1	2,6	1
Proveïdor 2	2	2,1	1,1
Proveïdor 3	1,5	2,2	1,2
Proveïdor 4	1	3	0,9
Proveïdor 5	2,5	1,9	1,4
Proveïdor 6	1,3	1,5	1,3
Proveïdor 7	1,9	2,3	0,8
Proveïdor 8	1,6	2,1	1,5
Proveïdor 9	1,4	3,3	0,8
Proveïdor 10	2,1	2,8	1,1

D'altra banda, els costos d'una unitat diferida i una unitat que no respecta la conformitat de l'empresa són, respectivament, 0,35 euros i 0,2 euros.

Els comportaments dels proveïdors són probabilístics i l'empresa no té més informació per descriure aquests comportaments tret de les tres possibles situacions que es poden donar: optimista (O), pessimista (P), i més probable (MP) de cada proveïdor per a cada criteri. De fet, l'empresa coneix la probabilitat de cada situació: 16,66% (1/6) optimista, 16,66% (1/6) pessimista i 66,68% (2/3) més probable.

Per tenir present la incidència del mètode probabilístic a l'estudi a l'hora d'elaborar els càlculs per als altres mètodes, es considera un grup de 10 responsables que volen determinar la puntuació del proveïdor 1 respecte al criteri de lliurament.

Cada decisor ha de votar si creu que en aquesta situació determinada el proveïdor en qüestió seria una opció elegible (1) o no (0). Els vots són els següents: per al proveïdor 1, el criteri de lliurament, la situació pessimista 5 (1) i 5 (0), la més probable 7 (1) i 3 (0) i la situació optimista 10 (1) i 0 (0). El vot mitjà es pot calcular $5 \cdot 0,1666 + 7 \cdot 0,6668 + 10 \cdot 0,1666 = 7,16$, arrodonint 7,2. En conseqüència, es presenta la nota mitjana de cada proveïdor respecte als criteris a la taula 2.5.

TAULA 2.5. Puntuacions relatives de cada proveïdor d'acord amb els quatre criteris

Proveïdor	Lliurament	Qualitat	Preu	Servei postvenda	Puntuació total
Proveïdor 1	7,2	6,5	7,2	6,2	6,9
Proveïdor 2	6,5	7,3	6,3	8,2	6,9
Proveïdor 3	6,3	8,2	5,5	4,8	6,6
Proveïdor 4	8,8	7,8	7,8	5,7	8,0
Proveïdor 5	6,3	6,3	5,7	4,7	6,0
Proveïdor 6	5,3	8,2	5,7	5,7	6,3
Proveïdor 7	6,5	5,5	7,8	7,3	6,6
Proveïdor 8	7,3	8,2	4,8	7,3	7,1
Proveïdor 9	9,0	7,2	7,7	4,8	7,8
Proveïdor 10	6,3	7,3	6,3	6,5	6,7

Segons la direcció d'aquesta empresa, la importància relativa dels quatre criteris de lliurament, qualitat, preu i servei postvenda són, respectivament, el 40%, el 30%, el 20% i el 10%. Aquests valors es poden obtenir mitjançant una anàlisi AHP. Després d'això, podem calcular les puntuacions relatives dels proveïdors. Per exemple, la puntuació total del proveïdor 1 és: $u_1 = 7,2 \cdot 0,4 + 6,5 \cdot 0,3 + 7,2 \cdot 0,2 + 6,2 \cdot 0,1 = 6,9$.

A partir d'aquestes referències i valors, es determinarà la selecció amb els diferents mètodes: eliminació conjuntiva, eliminació lexicogràfica i optimització sense restriccions (cost, pesos idèntics i enfocament AHP).

2.4.1 Mètode d'eliminació conjuntiva

En aquest enfocament, s'eliminen els proveïdors la puntuació dels quals, pel que fa a un determinat criteri, és inferior a la puntuació mínima (donada per l'empresa). D'aquesta manera, es tria un dels proveïdors que satisfà el nivell mínim de tots els criteris.

Atès que aquests 10 proveïdors (vegeu la taula 2.3, la taula 2.4 i la taula 2.5) respecten els llindars mínims dels criteris de decisió (mínim de 4 per a cada criteri), d'acord amb aquest mètode, no hi ha cap diferència entre ells. Una opció com 5.000 unitats del proveïdor 1, 4.000 unitats del proveïdor 2, 500 unitats del proveïdor 3 i 500 unitats del proveïdor 4, és acceptable.

2.4.2 Mètode d'eliminació lexicogràfica

En aquest mètode d'eliminació, en el primer pas se selecciona el criteri més significatiu i, a continuació, es comparen els proveïdors segons aquest criteri. Si un proveïdor satisfà aquest criteri molt millor que els altres proveïdors, s'escull. Si no, es comparen els proveïdors respecte a un segon criteri.

En aquest exemple (vegeu la taula 2.3, la taula 2.4 i la taula 2.5), el criteri més significatiu és el lliurament, amb un pes del 40% (d'importància) respecte als altres criteris. El proveïdor 9 respecta aquest criteri molt millor que els altres proveïdors. D'aquesta manera es prenen 6.500 unitats del proveïdor 9 (la seva capacitat màxima). El proveïdor 4 es troba en la segona posició, i podem treure la resta de la demanda (3.500 unitats) d'aquest proveïdor. Però recordem que n'hem de triar quatre. D'aquesta manera, agafem els dos proveïdors següents que tenen les millors puntuacions respecte al criteri lliurament, que són el proveïdor 8 i el proveïdor 1.

El resultat final serà: proveïdor 9 amb 6.500 unitats (la seva capacitat màxima), amb el proveïdor 4 podríem satisfer la resta de demanda (és a dir 3.500 unitats), però com que l'empresa vol tenir 4 proveïdors, ha de comprar, al proveïdor 8, 210 unitats (la seva capacitat mínima), i al proveïdor 1, 180 unitats (també la seva

capacitat mínima), deixant per al proveïdor 4 una comanda igual a 3.110 unitats (10.000-6.500-210-180).

2.4.3 Optimització sense restriccions, orientació al cost

En aquest mètode, es calculen tots els costos associats a cada proveïdor i s'escull el menys costós. Sabem que els costos relacionats amb una unitat lliurada de forma tardana pels proveïdors i una unitat que no respecta la conformitat són, respectivament, 0,35 i 0,2 euros. Mitjançant les dades de la taula 2.4, podem calcular el cost directe d'una unitat adquirida per cada proveïdor. Com a exemple, per al proveïdor 1, aquest cost és igual a: $0,01 \cdot 0,35 + 0,026 \cdot 0,20 + 1 = 1,009$ euros. A la taula 2.6 es pot veure el resultat de tots els proveïdors.

TAULA 2.6. Cost per proveïdor

Proveïdor	Cost unitari (euros)
Proveïdor 1	1,009
Proveïdor 2	1,111
Proveïdor 3	1,210
Proveïdor 4	0,910
Proveïdor 5	1,413
Proveïdor 6	1,308
Proveïdor 7	0,811
Proveïdor 8	0,510
Proveïdor 9	0,812
Proveïdor 10	1,113

Es pot comprovar que els costos de fer un lliurament massa tard i de productes que no respecten la conformitat del comprador són poc importants en aquest exemple, en comparació amb el preu de compra del producte. Per tant, aquests costos no tenen un efecte considerable sobre el cost total del producte adquirit.

Els quatre proveïdors seleccionats serien els proveïdors 7, 9, 4 i 1. Les quantitats demandades seran: al proveïdor 7, 5.000 unitats (la seva capacitat màxima), al proveïdor 9 no se li pot comprar la seva capacitat màxima (6.500 unitats), perquè se sobrepassa la demanda total de 10.000 unitats, i a més s'ha de comprar a 4 proveïdors.

Per tant, al proveïdor en tercera posició, el proveïdor 4, se li farà una comanda de 220 (la seva capacitat mínima), al proveïdor en quarta posició, el proveïdor 1, se li farà una comanda de 180 (també la seva capacitat mínima) i, per tant, al proveïdor 9 se li podrà fer una comanda de 4.600 (prop de la capacitat màxima), que resulta de restar a la demanda total (10.000) la comanda que es fa als altres tres proveïdors (10.000-5.000-220-180).

2.4.4 Optimització sense restriccions, amb pesos idèntics

En aquest cas, els pesos dels criteris són idèntics i associem a bo (+), neutral (0) o insatisfactori (-) cada proveïdor respectant els diferents criteris. A partir d'aquesta comparació es calcula una marca total per a cada proveïdor. A partir de la taula 2.5, deduirem la taula 2.7: si la puntuació és major o igual que 7 serà un +, si la puntuació es menor o igual que 5 serà un -, i per a puntuacions entre 5 i 7 serà un 0. Aquesta graduació es pot modificar segons els criteris de l'empresa.

TAULA 2.7. Puntuacions dels proveïdors segons cada criteri: bo (+), neutral (0) i insatisfactori (-)

Proveïdor	Lliurament	Qualitat	Preu	Servei postvenda	Puntuació total
Proveïdor 1	+	0	+	0	0
Proveïdor 2	0	+	0	+	0
Proveïdor 3	0	+	0	-	0
Proveïdor 4	+	+	+	0	+
Proveïdor 5	0	0	0	-	0
Proveïdor 6	0	+	0	0	0
Proveïdor 7	0	0	+	+	0
Proveïdor 8	+	+	-	+	+
Proveïdor 9	+	+	+	-	+
Proveïdor 10	0	+	0	0	0

Els quatre proveïdors seleccionats són, respectivament, el proveïdor 4 amb 4 (+) i 1 (0), els proveïdors 8 i 9 amb 4(+) i 1(-) i per a l'últim tenim l'elecció entre proveïdors 1, 2 i 7. Triem el proveïdor que garanteix el millor cost unitari total, que és el proveïdor 7 amb 0,811 euros. Les quantitats assignades són, respectivament, 6.000 unitats (capacitat màxima) del proveïdor 4, 3.000 unitats (capacitat mitjana) del proveïdor 8, 810 unitats (prop de la capacitat mínima) del proveïdor 9 i 190 unitats (capacitat mínima) del proveïdor 7.

2.4.5 Optimització sense restriccions, enfocament AHP

Suposem que hem d'aplicar una anàlisi AHP amb les puntuacions de la taula 2.5. En aquest cas, els quatre proveïdors seleccionats són els que tenen una puntuació total més alta, respectivament, proveïdor 4, proveïdor 9, proveïdor 8 i proveïdor 1 (al final, tenim l'opció de portar el proveïdor 1 o el proveïdor 2. Triem el proveïdor que garanteix el millor cost unitari total amb 1 euro).

Ara el problema és assignar a cada proveïdor seleccionat la quantitat corresponent. En aquest cas, com que les marques dels proveïdors 4, 9, 8 i 1 són molt properes (8, 7,8, 7,1 i 6,9), decidim, com a alternativa, calcular les quantitats ponderant la demanda total (10.000 unitats) per la puntuació del proveïdor en qüestió i dividit per la suma de les puntuacions de tots els proveïdors elegits.

- Quantitat del proveïdor 1: $10.000 \cdot \frac{6,9}{8 + 7,8 + 7,1 + 6,9} = 2.300$ unitats
- Quantitat del proveïdor 8: $10.000 \cdot \frac{7,1}{8 + 7,8 + 7,1 + 6,9} = 2.400$ unitats
- Quantitat del proveïdor 9: $10.000 \cdot \frac{7,8}{8 + 7,8 + 7,1 + 6,9} = 2.600$ unitats
- Quantitat del proveïdor 4: $10.000 \cdot \frac{8}{8 + 7,8 + 7,1 + 6,9} = 2.700$ unitats

El Mètode d'eliminació conjunta, el Mètode d'eliminació lexicogràfica, l'Optimització sense restriccions (orientació al cost), l'Optimització sense restriccions (amb pesos idèntics) i l'Optimització sense restriccions (enfocament AHP) tenen dos inconvenients principals:

- Inicialment, no poden tenir en compte totes les restriccions de l'empresa i els proveïdors. En aquest petit exemple es podrien considerar les restriccions dels proveïdors (capacitat màxima).
- Per considerar les restriccions relacionades amb el percentatge màxim tolerat (%) de producte lliurat massa tard sobre el total de la demanda, el percentatge màxim tolerat (%) de productes lliurat sense respectar la conformitat del client sobre el total de la demanda o el cost total tolerat per a satisfer la demanda total s'haurien d'utilitzar mètodes de programació lineal que queden fora del nostre estudi.

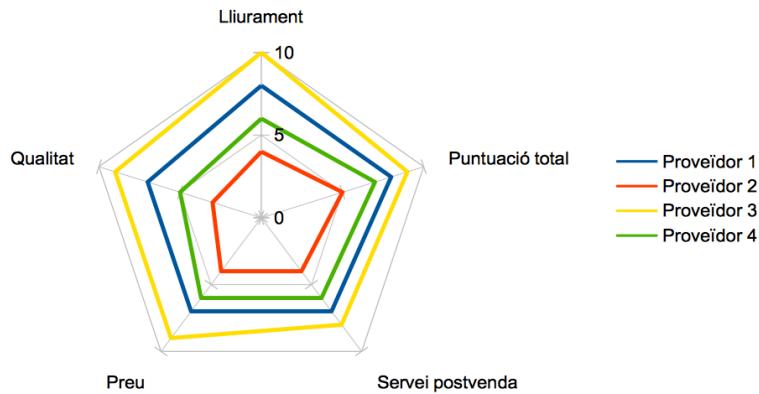
2.5 Anàlisi gràfica dels proveïdors seleccionats

L'objectiu de l'anàlisi gràfica és presentar els resultats de la taula 2.5 (els més significatius de tot l'estudi de selecció de proveïdors) de forma visual, per tal d'obtenir una idea ràpida de quins poden ser els proveïdors més adients.

Per poder representar les dades de la millor opció utilitzem un gràfic radar o xarxa (*spider graph* en anglès). El primer pas és elaborar un full de càlcul amb les dades de la taula per després seleccionar les dades i inserir un gràfic radar (al full de càlcul s'han de seleccionar les dades, anar a inserir, gràfic, i seleccionar en tipus gràfic de radar).

Per tal que el gràfic sigui útil visualment no pot tenir més de quatre o cinc proveïdors. Per tant, triarem els cinc millors proveïdors segons el mètode AHP. Un altre aspecte a tenir en compte en l'elaboració del gràfic de radar és que en el rang de dades cal indicar "sèrie de dades en files". Una vegada finalitzada la configuració del gràfic obtenim la figura 2.1:

FIGURA 2.1. Gràfic de radar



S'observa clarament en el gràfic de radar que el proveïdor amb una puntuació total més alta és el 3, i té la màxima puntuació en tots els criteris.

En la figura 2.2, teniu el full de càlcul que serveix de base per al gràfic anterior.

FIGURA 2.2. Full de càlcul origen del gràfic

	A	B	C	D	E	F	G
1	Proveïdor	Lliurament	Qualitat	Preu	Servei postvenda	Puntuació total	
2	Proveïdor 1	8	7	7	7	8	
3	Proveïdor 2	4	3	4	4	5	
4	Proveïdor 3	10	9	9	8	9	
5	Proveïdor 4	6	5	6	6	7	
6							

2.6 Característiques del problema de selecció de proveïdors

Una solució global a la selecció de proveïdors ha de tenir en compte determinades característiques que són d'una importància comparable a la decisió de fabricar un mateix el component o comprar-lo. Cal tenir present la decisió estratègica de l'empresa en relació amb el procés de selecció, els múltiples actors que hi intervenen, els multicriteris i els criteris subjectius i objectius que cal considerar, així com la possible necessitat de disposar de diversos proveïdors. Vegem cada part detingudament:

- **Decisió estratègica.** Les tendències comercials d'avui en dia junt amb l'augment del valor dels components (representat com a percentatge dels ingressos dels fabricants) i l'expansió del subministrament internacional (amb l'augment de la complexitat del procés de compra) han fet de la selecció dels proveïdors més adequats una de les funcions més importants del departament de compres. Tant la dificultat com la importància de la selecció de proveïdors estan sent exacerbades per les tendències comercials recents. Aquests avenços inclouen l'augment del valor dels components adquirits com a percentatge dels ingressos totals per a les empreses fabri-

cants, l'expansió del subministrament internacional i l'augment de la taxa de canvi tecnològic, acompanyat dels cicles curts de vida dels productes. Per tant, sense cap dubte:

- Les decisions relacionades amb el problema de selecció dels proveïdors determinen la viabilitat a llarg termini de l'empresa. Aquestes decisions també influeixen en la coordinació de diversos serveis de la companyia, i la seva posició competitiva en el mercat.
 - En conseqüència, aquesta decisió (selecció dels proveïdors) ha d'estar d'acord amb l'estratègia que l'empresa ha decidit assolir en els seus objectius.
- **Múltiples actors.** La decisió de selecció del proveïdor requereix la intervenció dels diferents serveis de l'empresa. De fet, aquesta decisió es reflectirà en serveis com el transport, l'emmagatzematge, la compra... A més, la majoria dels criteris de decisió són subjectius, i és per això que s'ha de decidir sota el consens d'un grup de responsables amb diversos punts de vista. Els membres d'aquest grup han de considerar l'interès de tots els serveis, de manera que el representant de cada servei ha de conèixer bé les necessitats dels altres serveis de l'empresa. Un debat permet conèixer millor els interessos dels diferents serveis de l'empresa.
 - **Múltiples criteris.** Normalment, la decisió sobre la selecció dels proveïdors requereix considerar diversos criteris. Sovint, aquests criteris són contradictoris (per exemple, la qualitat del component o producte i el cost del component). En conseqüència, decidim seleccionar el proveïdor que estableixi un millor compromís entre els criteris.
 - **Criteris subjectius i objectius.** A la pràctica, un nombre significatiu de criteris de decisió són subjectius. Els criteris subjectius són criteris que no podem representar de forma quantitativa (per exemple, l'actitud o la impressió són criteris subjectius). A més dels criteris subjectius, cal tenir en compte els criteris objectius. Un criteri objectiu és un criteri que podem mesurar per una dimensió quantitativa concreta (com el cost). Però, de fet, no sempre és fàcil obtenir-lo directament. Per exemple, el criteri del preu del producte sí que és "fàcil" de mesurar, es pot obtenir directament. En canvi, altres criteris, com la qualitat dels productes i els serveis, són criteris més difícils de mesurar, perquè no els podem mesurar directament, cal tenir en compte aspectes com el cost del rebuig del producte, el cost dels serveis postvenda...
 - **Diversos proveïdors.** La major part del temps, el problema de selecció del proveïdor inclou més d'un proveïdor, i s'anomena elecció de diversos proveïdors. De fet, quan, per exemple, el millor proveïdor no pot satisfer tota la demanda del client (restricció de la limitació de la capacitat), el client ha de satisfer aquesta demanda amb diversos proveïdors. En un cas de múltiples proveïdors, ens interessa respondre les dues preguntes següents:
 - Quins proveïdors es trien i quina quantitat és necessari demanar de cadascun?

En alguns casos, fins i tot si el proveïdor pot satisfer la demanda total, l'empresa prefereix tenir més d'un proveïdor. Aquesta última elecció necessita més flexibilitat per part del comprador, però al mateix temps és molt interessant per tal de preveure talls en el subministrament quan un dels proveïdors, per qualsevol motiu, no pugui satisfer la demanda assignada (vaga, condicions meteorològiques, guerra...).

2.7 Concepte de "proveïdor estratègic"

L'estratègia de l'empresa tria els àmbits d'activitats en què té intenció d'estar present i assigna els recursos necessaris, per tal de garantir la seva capacitat i desenvolupament a llarg termini. S'identifiquen dos nivells d'estratègia:

1. El primer és l'**Estratègia corporativa**, que determina els àmbits de les activitats de l'empresa.
2. Seguit de l'**Estratègia empresarial**, que s'ha de posar en cadascun d'aquests àmbits. L'estratègia empresarial defineix les operacions que l'empresa ha d'assolir per aconseguir una posició favorable en comparació amb els seus competidors en un sector donat.

Michel Porter va identificar tres estratègies bàsiques per a l'empreses: lideratge en costos, diferenciació i especialització.

No és recomanable **triar un proveïdor** que ofereixi diversos avantatges però que no pot reforçar l'estratègia de l'empresa.

Donat que els proveïdors seleccionats donen forma a l'estratègia de l'empresa, aquests seran considerats "proveïdors estratègics".

Normalment, l'empresa ha de seleccionar els seus proveïdors entre els proveïdors estratègics. Per exemple, una empresa que té una estratègia de **diferenciació pel termini de lliurament** i que es troba en un mercat amb una demanda personalitzada i no gaire previsible, ha de triar, òbviament, un proveïdor que pugui lliurar els components (productes) en un termini mínim. Per aquest motiu, el proveïdor ha de tenir, per exemple, un sistema d'intercanvi electrònic de dades (EDI, *Electronic Data Interchange*, en anglès) adaptat al sistema de l'empresa. En conseqüència, poden intercanviar informació i comandes al més aviat possible amb sistemes de producció "reactius" (tant de proveïdors com de sistemes de producció comuns).

D'altra banda, si l'estratègia de l'empresa és el **lideratge en costos**, ha de buscar els seus proveïdors estratègics en una altra categoria de proveïdors que ofereixen productes menys costosos i, no inevitablement amb una qualitat excel·lent o un temps de lliurament de curt.

Procés de comunicació i negociació internacional

Raquel Sánchez Rodríguez

Negociació Internacional

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 Procés de comunicació internacional	9
1.1 La comunicació interpersonal	9
1.1.1 La comunicació no verbal i la cultura	11
1.1.2 La interculturalitat dins la comunicació	12
1.1.3 Problemes en la comunicació	14
1.2 Les competències relacionals	15
1.2.1 L'assertivitat	15
1.2.2 Escolta activa	16
1.2.3 L'argumentació	17
1.2.4 Regles de convivència	18
1.2.5 L'aparença física com a element de comunicació	19
1.2.6 L'estrès en la negociació	20
1.3 L'entrevista	20
1.3.1 Entrevista telefònica	21
1.3.2 Videoconferència	24
1.4 Mitjans i sistemes de comunicació internacional	27
2 Protocol i models interculturals	29
2.1 La dimensió cultural	29
2.1.1 Els principals models interculturals	29
2.1.2 El marc EPRG	31
2.1.3 La confiança en les relacions comercials internacionals. El model 'trust'	32
2.1.4 Les cinc "C" de la cultura	34
2.2 Aspectes protocol·laris en les relacions internacionals	34
2.2.1 Presentacions	35
2.2.2 Noms i títols	35
2.2.3 Regals i hospitalitat	36
2.2.4 Protocol a la taula	37
2.3 Les subtils de la llengua	39
2.3.1 Significat dels colors en diferents cultures	42
2.3.2 Intercanvi de targetes de visita	45
2.4 Equips de treball multiculturals	46
2.4.1 Equips multinacionals	47
2.4.2 Equips virtuals o a distància (VDT)	48
3 Tècniques de negociació internacional	49
3.1 Tipus de negociació	49
3.1.1 Formats de negociació	51
3.1.2 Estils de negociació personals	52
3.1.3 Estils nacionals de negociació	53

3.2	Tàctiques de negociació	58
3.3	El procés de negociació	60
3.4	Consideracions que cal tenir en compte en una negociació	62
3.5	Subhasta inversa, un tipus especial de negociació	64
4	Disseny del procés de negociació internacional	67
4.1	Establir una relació	68
4.2	Acceptar un procediment	70
4.3	Formular propostes i contraofertes	71
4.4	Comprovar amb preguntes les posicions de l'altra part	73
4.5	Zona de negociació	74
4.6	Resoldre desacords	76
4.7	Conclusió de la negociació i celebració de l'acord	77
4.8	Carta d'intencions	79

Introducció

En un entorn de negocis a escala internacional, la comunicació efectiva és fonamental. Per una banda, s'ha de tenir en compte l'àmbit lingüístic: normalment, les comunicacions es fan en anglès, i per tant és fonamental aprendre el vocabulari específic, així com les estructures gramaticals. I per una altra, s'ha de tenir en compte que els estils de comunicació canvien en funció de la cultura amb què es tracta. A més, negociar en un món global és més complicat que negociar a escala local o nacional; en l'àmbit global és comú cercar relacions duradores i de màxima confiança, i a més la complexitat de l'operació és major, atesa la llunyania (que implica sistemes logístics més complexos), la burocràcia (per les duanes), el finançament i les diferents legislacions.

En l'apartat **“Procés de comunicació internacional”** s'analitza la comunicació interpersonal, posant l'èmfasi en la comunicació no verbal, la interculturalitat dins de la comunicació i els problemes en la comunicació (com poden ser la utilització de l'argot i els tabús). Dins d'aquest apartat també es treballen les competències relacionals, com ara l'assertivitat, l'escolta activa, l'argumentació, les regles de convivència, l'aparença física com a mitjà de comunicació i l'estrès en la negociació. I per finalitzar aquest apartat es tracta la comunicació durant les entrevistes, sigui telefònica o per videoconferència, així com els mitjans de comunicació internacional.

En l'apartat **“Protocol i models interculturals”** s'estudia la importància de la dimensió cultural, així com els principals models interculturals, com el model de Lewis i el marc EPRG. També s'analitza com generar confiança amb l'estudi del model Trust. Es tracta l'estudi de diferents aspectes protocol·laris en les relacions internacionals, com poden ser les presentacions, la utilització de noms i títols i els regals, entre d'altres. També s'aborden les subtileses de la llengua i el significat dels colors en diferents cultures. És important també en aquest apartat l'anàlisi de la formació d'equips multiculturals.

En l'apartat **“Tècniques de negociació internacional”** s'estudien els diferents tipus, formats i estils de negociació, tant personals com nacionals, així com diferents tàctiques de negociació. S'analitza el procés de negociació internacional i diferents consideracions que cal tenir en compte durant la negociació internacional, com quan negociar o qui ho ha de fer.

Finalment, en l'apartat **“Disseny del procés de negociació internacional”** s'estudia en profunditat el procés de negociació i les seves fases: establir una relació, acceptar un procediment, formular propostes i contraofertes, comprovar amb preguntes les posicions de l'altra part, entrar en la zona de negociació, resoldre qualsevol desacord i concloure la negociació i celebrar l'acord.

Per assolir correctament els continguts de la unitat és molt important que es treballin, a més dels continguts, totes les activitats que es proposen al material

web, així com experimentar o abstraure la relació amb el nostre entorn proper i internacional a través dels mitjans de comunicació, altres recursos audiovisuals i experiències personals que ens permetin contrastar les diferències culturals i les formes de gestionar les relacions personals i els estils de negociació.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Estableix processos de comunicació amb clients i proveïdors internacionals segons els protocols empresarials i costums del país, emprant els mitjans i sistemes adequats.

- Reconeix les tècniques més emprades en les relacions de comunicació internacional.
- Identifica les principals normes de comunicació verbal i no verbal de les diverses cultures.
- Planifica les fases d'una entrevista personal amb finalitats comercials en el context internacional.
- Elabora documents escrits basats en propostes d'informació per part d'un client, agent o proveïdor en el qual s'observi el tractament més adequat al país.
- Utilitza tècniques adequades a cada situació i a l'interlocutor, per desenvolupar converses telefòniques, videoconferències, reunions i/o comunicacions escrites amb un client, agent o proveïdor.
- Elabora documents amb els punts clau que cal tractar en una reunió amb un client, agent o proveïdor.
- Utilitza suports informàtics o de noves tecnologies per a l'elaboració i transmissió de documents comercials derivats de comunicacions entre les parts.
- Identifica les diferències culturals i efectua una aproximació a la cultura nacional de l'altra part.
- Identifica les normes de protocol internacional com a eina per a l'aproximació entre les parts.
- Utilitza les normes de protocol per al desenvolupament de les negociacions internacionals.
- Empra les noves tecnologies de la informació i comunicació en els processos de comunicació amb operadors internacionals.
- Empra la llengua anglesa en comunicacions escrites i orals.

2. Dissenya el procés de negociació amb clients i/o proveïdors, proposant els termes més avantatjosos per a l'organització.

- Identifica els factors essencials que conformen l'oferta i demanda de productes i/o la prestació de serveis en operacions internacionals.
- Programa les diferents etapes del procés de negociació en operacions internacionals.
- Utilitza les principals tècniques de negociació internacional en les operacions internacionals.
- Utilitza la terminologia comercial habitual en l'àmbit internacional en les operacions internacionals.
- Coneix les característiques més rellevants de les negociacions de diferents cultures.
- Elabora un pla per iniciar negociacions en el qual es tinguin en compte la idiosincràsia, les normes, els protocols i els costums del país del client i/o proveïdor.
- Defineix els principals paràmetres i els límits màxims i mínims que configuren una oferta presentada a clients internacionals.
- Elabora informes que recullen els acords de la negociació, emprant programes i mitjans informàtics.

1. Procés de comunicació internacional

La comunicació internacional (també coneguda com a comunicació global o *transnacional*) és la pràctica de comunicació que es produeix a través de les fronteres internacionals. La necessitat de comunicació internacional es deu als efectes i a les influències creixents de la **globalització**.

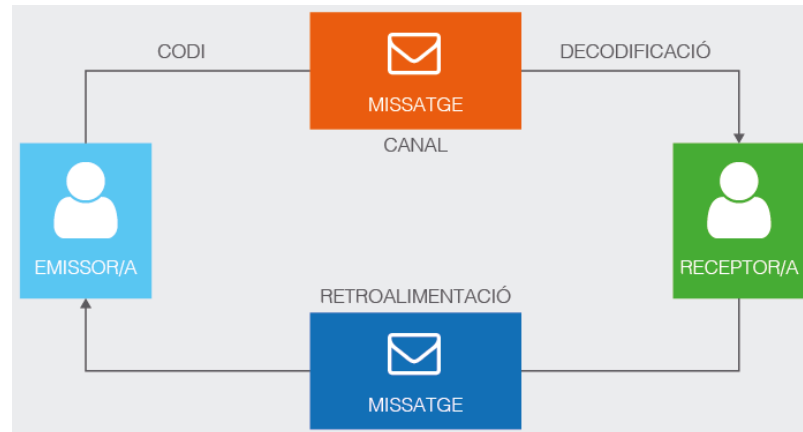
Com a camp d'estudi, la comunicació internacional és una branca d'estudis de comunicació, preocupada per l'abast de les interaccions entre governs i administracions, entre empreses i entre persones a escala global. En l'actualitat s'està impartint comunicació internacional a les universitats de tot el món. A causa d'un mercat cada vegada més globalitzat, els empleats que tenen la capacitat de comunicar-se de forma efectiva amb diferents cultures estan molt demanats per les empreses. La comunicació internacional engloba les preocupacions polítiques, econòmiques, socials, culturals i militars.

1.1 La comunicació interpersonal

La comunicació és el procés en què una persona, el remitent, transmet un missatge a una altra persona, al receptor, utilitzant un codi conegut per ambdues a través d'un canal que és el vehicle del missatge. Dins del procés de la comunicació hi ha diverses etapes (vegeu la figura 1.1):

1. Preparació i codificació: hem de pensar què volem comunicar i com fer-ho.
2. Transmissió: com s'ha d'enviar el missatge al receptor.
3. Recepció i descodificació: el receptor rep el missatge i el descodifica per entendre'l.
4. Retroalimentació (*feedback*, en anglès): el receptor contesta el missatge i es converteix en un remitent nou. Amb la retroalimentació es transmet informació a l'emissor de com s'ha interpretat el seu missatge.

La **comunicació** és un procés mitjançant el qual es transmeten missatges, però també és una manera d'explicar, de convèncer i d'entendre. Només hi ha comunicació si es compleixen les quatre etapes, i això passa quan el receptor respon. Si no hi ha resposta del receptor es considera que només hi ha **informació**.

FIGURA 1.1. Procés de la comunicació

Hi ha alguns **principis bàsics** comuns a totes les comunicacions interpersonals. Aquests regulen l'eficàcia de les nostres comunicacions; poden ser senzills d'entendre, però es pot trigar una vida per dominar-los. Són els següents:

- La comunicació interpersonal no és opcional. De vegades podem tractar de no comunicar. Però en no comunicar-nos estem comunicant alguna cosa: potser ens sentim tímids o potser estem enutjats, potser estem massa ocupats. Ignorar algú és comunicar-se amb ell, és possible que no li diguem que l'estem ignorant, sinó que a través de la comunicació no verbal esperem fer-ho aparent.
- Una vegada que és fora, és fora. El procés de comunicació interpersonal és irreversible: podeu desitjar que no hàgiu dit res i que hagueu de demanar disculpes per alguna cosa que heu dit i que després us en penediu, però no podeu recuperar-lo.
- Complex sense fi. Cap forma de comunicació és senzilla, hi ha moltes raons per les quals es produeix la comunicació, com s'està duent a terme i com es transmeten i reben missatges. Les variables de comunicació, com ara el llenguatge, el medi i la distracció, així com les persones que participen en la comunicació, tenen un efecte sobre com s'envien, reben i interpreten els missatges.
- El context de la comunicació. Tota comunicació té un context; la comunicació passa per un motiu. La comunicació pot fallar perquè un o més dels participants passen per alt el context. Per ajudar a evitar malentesos i, per tant, comunicar-se amb més eficàcia, és important que tot el context de la comunicació sigui entès per tots. Per què passa la comunicació? És important que els participants estiguin en la mateixa "longitud d'ona" perquè entenguin per què es produeix la comunicació. Pot ser útil començar una conversa més llarga explicant per què està passant.

1.1.1 La comunicació no verbal i la cultura

La comunicació interpersonal és molt més que el significat explícit de les paraules, la informació o els missatges transmesos. També inclou **missatges implícits**, siguin intencionals o no, que s'expressen a través de comportaments no verbals.

La **comunicació no verbal** inclou expressions facials, l'entonació i el to de la veu, els gestos que es mostren a través del llenguatge corporal (cinèsics) i la distància física entre els comunicadors (proxèmics). Aquests senyals no verbals poden donar pistes i informació addicional i significar més que la comunicació oral (verbal).

La comunicació no verbal ajuda les persones a **reforçar o modificar** el que es diu amb paraules. Per exemple, la gent pot assentir amb força quan diuen "sí" per subratllar que estan d'acord amb l'altra persona, mentre que encongir les espatlles i mostrar una expressió trista en dir "estic bé, gràcies" pot implicar que, en realitat, les coses no van bé del tot. També transmet informació sobre l'estat emocional, defineix o reforça la relació entre les persones i regula el flux de comunicació.

La comunicació interpersonal es complica encara més perquè sovint no és possible interpretar un gest o una expressió amb precisió per si sola. La comunicació no verbal consisteix en un paquet complet d'expressions, moviments de mans i ulls, postures i gestos que s'han d'interpretar juntament amb el discurs, no de forma aïllada.

La gent tendeix a tenir un control molt menys conscient dels seus missatges no verbals que del que diuen realment. Això és en part perquè la comunicació no verbal és molt més emocional i, per tant, molt més **instintiva**. Si hi ha una diferència entre les dues (verbalment es diu una cosa, però no verbalment una altra, probablement s'hauria de confiar en els missatges no verbals. La manca de missatge no verbal pot ser també un senyal, la qual cosa suggereix que l'emissor controla acuradament el seu llenguatge corporal i pot intentar ocultar les seves veritables emocions.

La bona notícia és que la majoria de nosaltres aprenem a interpretar la comunicació no verbal mentre creixem i ens desenvolupem. És una part normal de com ens comuniquem amb altres persones, i la majoria la fem servir i la interpretem de forma **inconscient**. La mala notícia és que la comunicació no verbal pot ser molt específica i diferent en cada cultura.

Exemples de comunicació no verbal específica de la cultura

- L'estereotip popular dels italians, que implica grans gestos, moure molt les mans i un munt de crits forts i emocionats, pot ser un estereotip, però existeix per un motiu. En la cultura italiana, l'emoció es mostra molt més evidentment que al Regne Unit, per exemple, i la comunicació no verbal sol ser molt més evident. Això pot fer molt més difícil per als italians interpretar la comunicació no verbal al Regne Unit o als EUA, on és més subtil. No obstant això, fins i tot a Itàlia hi ha variacions geogràfiques.

- El gest del polze cap amunt, que generalment signa l'aprovació en països de parla anglesa, es considera ofensiu en altres països, incloent-hi aparentment Grècia, Itàlia i algunes parts de l'Orient Mitjà.
- Fer un cercle amb el dit polze i el dit índex vol dir "tot bé" o "correcte" en les cultures occidentals. S'utilitza també en l'àmbit dels bussejadors per tal d'expressar que tot va correctament. Tanmateix, al Japó, és el símbol dels diners i, en els països àrabs, és una amenaça.

1.1.2 La interculturalitat dins la comunicació

Les habilitats comunicatives interculturals són aquelles necessàries per comunicar o compartir informació amb persones d'altres cultures i grups socials. Tot i que les habilitats lingüístiques poden ser una part important de la comunicació intercultural, no són l'únic requisit.

La comunicació intercultural també requereix comprendre que les diferents cultures tenen diferents costums socials, estàndards i fins i tot patrons de pensament. Finalment, les bones habilitats de comunicació intercultural requereixen la voluntat d'acceptar aquestes diferències i adaptar-les. En resum, requereixen **comprensió i empatia**.

Dominar una comunicació intercultural eficaç és una habilitat vital per a qualsevol persona que treballi a través de països o continents, incloent-hi aquells que treballen per a empreses multinacionals, tant al seu país d'origen com a l'estranger (expatriats). També és crucial per a qualsevol persona que treballi amb persones d'altres cultures per evitar malentesos i fins i tot ofenses. El desig de comunicació intercultural parteix del punt de vista que la comunicació és millor si és constructiva i no pateix malentesos i errors.

Aquells que volen millorar la seva comunicació intercultural han de tenir en compte aquests **àmbits clau del coneixement**:

- Alguns coneixements sobre cultures, organitzacions i institucions, història i forma de vida general de diferents comunitats i nacions.
- Reconeixement que aquests aspectes afecten les normes de comportament. Per exemple, hi ha una "història" considerable entre els grecs i els turcs i, per tant, pot considerar-se potencialment un problema servir menjar turc a una persona grega.
- Entendre com la cultura pot afectar la comunicació i el llenguatge. Per exemple, sovint es diu que persones de països nòrdics parlen més directament que els anglesos nadius, que tendeixen a utilitzar un llenguatge més "educat". Els escandinaus del Regne Unit han reportat ofenses a la població anglesa per no dir "per favor" i "gràcies" prou vegades.
- És crucial la consciència de les creences i valors propis i aliens i la disposició a reconèixer quan poden xocar.

- Tenir present la sensibilitat cap als estereotips culturals que poden afectar i interferir en la comunicació intercultural.

Una vegada que s'ha desenvolupat aquest coneixement i comprensió, es pot començar a aplicar a les comunicacions amb altres cultures i fins i tot amb altres idiomes. Alguns **punts de partida útils** poden ser:

- Demostrar la voluntat de relacionar-se amb altres persones almenys a través de l'aprenentatge d'unes poques frases en el seu idioma. Això és fàcil si aneu de vacances a algun lloc, però també és important per a les tasques relacionades amb la feina a l'exterior i altres viatges de negocis. Algunes frases, fins i tot si només és "bon dia", "bona nit" i "gràcies", seran de gran ajuda. Hi ha molts recursos de llengua gratuïts disponibles a Internet, de manera que no hi ha cap excusa per a la ignorància.
- Parlar amb persones que coneixen la cultura sobre els paranys i els problemes més comuns amb què es troben els estrangers. Abans d'anar-hi, busqueu persones que coneguin la regió del país que voleu visitar i demaneu consell, i pregunteu als companys de feina què solen fer malament els visitants d'aquell país o quins problemes han trobat, i aprendre'n. Escoltar atentament les respostes, incloent-hi el que no diuen, ja que això pot dir molt.
- Adaptar el comportament i no sempre esperar que altres s'adaptin als nostres. Això inclou no ofendre's si algú sense voler fa alguna cosa que es troba difícil d'acceptar per la nostra cultura. No haureu d'acceptar-la, però és millor explicar educadament per què us resulta difícil d'acceptar aquest comportament.
- Comprovar la pròpia comprensió i la dels altres. La millor manera d'evitar malentesos és escoltar amb atenció i comprovar la comprensió regularment durant una conversa. Fer preguntes per assegurar que s'ha entès i demanar als receptors que repeteixin el que s'ha dit per assegurar que l'hagin entès bé.
- No tenir por de demanar disculpes. En general, es pot veure bastant ràpidament si s'ha produït una ofensa. La manera més ràpida de gestionar-ho és disculpar-se i preguntar què els ha agreujat. Una confessió de la ignorància sovint ajudarà a mitigar l'ofensa. En canvi, si s'ignora ofendrà més.
- Utilitzar la televisió local per conèixer els problemes i les normes de comportament. Les sèries dramàtiques de televisió com a única font d'informació no són una bona opció, però poden proporcionar idees útils. Al Regne Unit, series com per exemple, *Coronation Street* o *EastEnders* podrien donar una idea del que es considera un comportament acceptable i inacceptable. Les comèdies són potser menys fiables, ja que sovint utilitzen errors en la comunicació per generar rialles.
- Reflexionar sobre la vostra experiència. Igual que amb tants aspectes de la vida, una mica de reflexió sobre la vostra experiència pot ajudar a

contextualitzar-la, especialment si podeu parlar amb una altra persona en una posició similar.

1.1.3 Problemes en la comunicació

Hi ha molts motius pels quals les comunicacions interpersonals poden fracassar. En moltes comunicacions, el missatge (el que es diu) no es pot rebre de la mateixa manera que l'emissor voldria. Per tant, és important que l'emissor busqui una retroalimentació per comprovar que el seu missatge ha estat entès clarament.

Les habilitats d'escolta activa, aclariment i reflexió poden ajudar, però el comunicador especialitzat també ha de ser conscient de les barreres a la comunicació eficaç i com evitar-les o superar-les. Hi ha moltes barreres, i aquestes poden ocórrer en qualsevol moment del procés de comunicació. Les barreres poden provocar que el missatge es distorsioni i, per tant, es corre el risc de perdre temps i/o diners provocant confusió i malentesos. La comunicació eficaç consisteix a superar aquestes barreres i transmetre un missatge clar i concís.

Aquestes són algunes de les **barreres comuns a la comunicació eficaç**:

- L'ús de l'argot. Utilitzar termes massa complicats, desconeguts i/o tècnics.
- Barreres i tabús emocionals. Algunes persones poden trobar dificultats per expressar les seves emocions i alguns temes poden estar completament "fora de límit" o ser tabú.
- Falta d'atenció, interès, distraccions o irrellevància per al receptor. Diferències en la percepció i el punt de vista de les parts.
- Discapacitats físiques, com ara problemes d'audició o dificultats de veu.
- Barreres físiques a la comunicació no verbal. No poder veure les indicacions no verbals, els gestos, la postura i el llenguatge corporal general poden fer que la comunicació sigui menys eficaç.
- Diferències lingüístiques i la dificultat d'entendre els accents desconeguts.
- Expectatives i prejudicis que poden conduir a falses hipòtesis o estereotips. La gent sol escoltar el que espera escoltar més que el que es diu realment, i arribar llavors a conclusions incorrectes.
- Diferències culturals. Les normes d'interacció social varien molt en diferents cultures, igual que la forma com s'expressen les emocions. Per exemple, el concepte d'espai personal varia entre cultures i entre diferents entorns socials.

No confongueu "efectiu",
que produeix l'efecte que
hom n'espera, amb "afectiu",
relatiu a les afeccions, als
afectes.

1.2 Les competències relacionals

Les habilitats de **comunicació efectives** són fonamentals per a l'èxit en molts aspectes de la vida. Molts llocs de treball requereixen habilitats comunicatives fortes i les persones amb bones habilitats de comunicació solen gaudir de millors relacions interpersonals amb amics i familiars. La comunicació eficaç és una habilitat interpersonal clau. L'aprenentatge de com podem millorar la nostra comunicació té molts avantatges. D'altra banda, la comunicació és un **procés bidireccional**, de manera que millorar la comunicació implica com enviem i com rebem els missatges.

1.2.1 L'assertivitat

Una de les principals habilitats que ha de tenir un bon comunicador és ser assertiu, és a dir, defensar els propis drets o els d'altres persones d'una manera tranquil·la i positiva, sense ser agressiu. Els individus assertius són capaços de mostrar el seu punt de vista sense molestar els altres ni convertir-se en molestos. Encara que de tant en tant tothom actua de manera passiva i agressiva, aquestes maneres de respondre sovint deriven de la manca de confiança en si mateixes i són, per tant, maneres inadequades d'interactuar amb els altres.

Ser assertiu implica tenir en compte els propis drets, desitjos i necessitats, però alhora, en ser assertiu, sempre hem de respectar els pensaments, els sentiments i les creences dels altres.

L'assertivitat vol dir animar els altres a ser oberts i honestos sobre les seves opinions, desitjos i sentiments, de manera que ambdues parts actuïn adequadament. El **comportament assertiu** inclou:

- Estar obert a expressar desitjos, pensaments i sentiments i animar els altres a fer el mateix.
- Escoltar les opinions dels altres i respondre-hi adequadament.
- Acceptar responsabilitats i poder delegar als altres.
- Expressar regularment l'apreciació dels altres pel que han fet o estan fent.
- Ser capaç d'admetre errors i demanar disculpes.
- Mantenir l'autocontrol.
- Comportant-se com a igual davant dels altres.

1.2.2 Escolta activa

Un bon oient escoltarà no tan sols el que es diu, sinó també el que no es diu o només es suggereix. L'escolta efectiva implica, per tant, observar el llenguatge corporal i **observar incompatibilitats** entre missatges verbals i no verbals, així com allò què es diu en un moment determinat. Per portar a terme una bona escolta activa cal tenir present:

- No parlar, escoltar. Quan algú parla cal escoltar el que diu, no es pot interrompre ni acabar les seves frases. Quan l'altra persona hagi acabat de parlar haureu d'assegurar-vos que heu rebut el missatge amb precisió.
- Preparació per escoltar. Cal relaxació i centrar-se en l'emissor. Cal deixar la ment buida d'altres aspectes, ja que aquesta es distreu fàcilment per altres pensaments: què hi ha per dinar, a quina hora he marxar per agafar el meu tren, si avui plourà... Cal intentar deixar de pensar altres coses i concentrar-se en els missatges que ens estan comunicant.
- Ajudar l'emissor a sentir-se lliure de parlar. Recordeu les seves necessitats i inquietuds. Assentir o utilitzar altres gestos o paraules per animar-lo a continuar. Mantenir el contacte visual, mostrar que s'està escoltant i entenent el que es diu.
- Eliminar les distraccions. Centrar-se en el que es diu. No dibuixar, arreglar papers, mirar per la finestra... Evitar interrupcions innecessàries. Aquests comportaments interrompen el procés d'audició i envien missatges a l'emissor que s'està avorrit o distret.
- Empatia. Intentar comprendre el punt de vista de l'altra persona. Cal mirar els problemes des de la seva perspectiva. Deixar anar idees preconcebudes. Tenir una ment oberta pot afavorir empatitzar més amb l'emissor. Si l'emissor diu alguna cosa amb la qual no s'està d'acord cal esperar i construir un argument per contrarestar el que es diu, però mantenint una ment oberta a les opinions dels altres.
- Ser pacient. Una pausa, fins i tot una pausa prolongada, no significa necessàriament que l'emissor hagi acabat. S'ha de tenir paciència i deixar que l'orador continuï en el seu moment, de vegades cal temps per formular què dir i com dir-ho. No s'ha d'interrompre mai la persona que està parlant ni acabar una frase seva.
- Evitar el prejudici personal. Intentar ser imparcial. Tothom té una forma diferent de parlar: algunes persones són, per exemple, més nervioses o tímides que d'altres, algunes tenen accents regionals o fan moviments excessius de braços...
- Escoltar el to. El volum i el to s'afegeixen al que es diu. Un bon emissor usarà el volum i el to al seu favor per mantenir un públic atent. Tothom utilitzarà el to de veu de forma diferent per a diferent parts del discurs, aquest ajuda a comprendre l'èmfasi del que es diu.

- Cal escoltar idees, no només paraules. S'ha d'obtenir tota la imatge, no només peces aïllades. Potser un dels aspectes més difícils a l'hora d'escoltar és la possibilitat d'unir peces d'informació, amb l'objectiu de descobrir les idees dels altres. Amb la concentració adequada, deixant les distraccions a part i enfocant-se en la conversa, serà més fàcil aconseguir-ho.
- Observar i vigilar la comunicació no verbal. Els gestos, les expressions facials i els moviments oculars poden ser importants. No només escoltem amb les orelles, sinó també amb els ulls: mirar i recollir la informació addicional que es transmet a través de la comunicació no verbal.

1.2.3 L'argumentació

L'argumentació és un tipus d'exposició que té com a finalitat defensar amb raonaments una tesi o idea que es vol aprovar. Argumentar consisteix, doncs, a **aportar raons** per defensar una opinió i convèncer un receptor perquè pensi d'una determinada forma.

L'argumentació s'utilitza normalment per desenvolupar temes que es presten a debat o discussió, i el seu objecte fonamental és oferir una informació al més completa possible alhora que s'intenta **persuadir el lector** o l'oient mitjançant un raonament.

Generalment, els **elements** que constitueixen una argumentació són:

1. L'objecte de l'argumentació: és el tema sobre el qual s'argumenta. Pot ser la situació política actual, el trànsit de les ciutats, l'examen de selectivitat, l'increment de la violència urbana o les bondats d'un producte.
2. Tesi: és la idea fonamental al voltant de la qual es reflexiona, i pot aparèixer al principi o al final. Ha de presentar-se de forma clara i objectiva. Pot incloure diverses idees, encara que és aconsellable que no n'hi hagi un nombre excessiu, ja que provocaria la confusió en el receptor i la defensa de la mateixa comportaria més dificultats.
3. Cos: desplega la idea o idees que es pretenen demostrar des de dues perspectives. Una de defensa de les idees i una altra de refutació contra previsibles objeccions. Aquesta última actitud no cal que sigui present, però sí la primera.
4. Conclusió: l'emissor reflexiona sobre el tema des del seu punt de vista fins a arribar a l'objectiu desitjat, que s'ofereix com a conclusió, sovint anunciat al començament de l'argumentació.

Per enfortir l'opinió defensada o per refutar l'opinió contrària s'empren els següents **recursos** (tipus d'arguments):

- Arguments racionals: són aquells que es basen en idees i veritats admeses i acceptades pel conjunt de la societat.
- Arguments de fet: són els que es basen en proves observables, en dades objectives comprovables.
- Arguments d'autoritat: l'argumentació es recolza en l'opinió sobre el tema de persones famoses, d'experts coneguts. La cita es denomina "argument d'autoritat", i el seu objectiu és reforçar la idea sostinguda o bé avançar-se a possibles arguments contraris.

1.2.4 Regles de convivència

És conegut que aconseguir una bona convivència pot resultar més difícil del que un esperaria. Tractar amb persones amb diferents costums i amb persones que no tenen els mateixos coneixements fa que més d'alguna vegada es produeixin friccions, sobretot quan hi ha egos ferits pel mig o rivalitats sense gaire sentit. Per això és important seguir alguns **consells breus** com els recollits en la següent llista, que tot i que en la seva majoria són obvis no sempre són portats a terme, i quan s'utilitzen poden contribuir en gran mesura a millorar l'ambient laboral i comercial:

- Evitar la música forta. Resulta típic que una persona vulgui escoltar determinat programa de ràdio o la seva cançó favorita, però hem de ser conscients que no a tothom li agrada la música i que fins i tot algunes persones no es poden concentrar quan sona.
- Saludar en el moment d'arribar. És una cosa molt bàsica en qualsevol situació, però que cada vegada es fa amb menys freqüència.
- Acomiadar-se en el moment d'anar-te'n. Igual que en el punt anterior, desitjar un bon retorn a casa va més enllà d'una regla de convivència, sinó que hauria de ser una cosa innata en qualsevol situació.
- Esmorzar amb els companys. Aquesta situació farà que els companys es coneguin millor i ajudarà a adonar-se de quines són les passions i el que motiva cadascun, fet que pot servir per optimitzar el treball en equip.
- Mantenir l'ordre de l'espai propi i el dels altres. Com a éssers visuals, si veiem algú desordenat assumim que fa el seu treball de la mateixa forma. No costa res ser endreçat i dóna una imatge seriosa.
- Ensenyar als que no saben fer una tasca. Això és una cosa poc comú: la majoria no ensenya mai el que sap per por de deixar de ser imprescindible, però justament aquesta actitud proactiva fa que una persona sigui valorada en l'oficina.
- No tenir por de demanar ajuda. Si hi ha alguna cosa que engrandeix com a persona és tenir la humilitat d'assumir que una cosa no la sabem i aprendre dels altres.

- No apoderar-se de les activitats que ha de fer un altre dels companys. Encara que una persona se senti més capacitada per fer les activitats encomanades a algun dels companys, no s'ha d'intentar demostrar que un mateix hauria fet millor la feina, ja que això afectaria el clima laboral i les relacions interpersonals.
- Gaudir dels espais d'esbarjo. Cada vegada és més comú que les empreses i els empresaris dediquin uns dies a l'any a celebracions (festes nacionals, Nadal o l'aniversari de l'organització) al costat dels seus treballadors. Sempre és bo crear llaços amb els companys de treball i estendre "la bona ona" d'aquest temps al llarg de l'any laboral.
- Tractar com a un li agradaria ser tractat. Sempre que s'estigui a punt de caure en el mal joc de tractar malament algú dins del grup s'ha de recordar que aquesta serà la forma com aquesta persona et tractarà a tu.
- Ser agradable amb qui t'envolta, encara que existeixin persones desagradables. La finalitat és crear un ambient grat i estar per sobre dels conflictes que es generin de manera personal. Sempre s'ha de donar un bon exemple.
- Comprometre's amb els objectius de l'empresa i cooperar per integrar els altres. Establir un objectiu que tothom pugui complir ajuda a generar una consciència d'equip en el qual cada persona compleix un paper important. Si tots assumeixen com a propis els desafiaments buscaran la millor manera de resoldre'ls sense passar per damunt de l'altre.
- Considerar els companys com la pròpia família. Encara que això sigui molt difícil, s'ha d'assumir que es comparteix més temps al dia amb els companys de treball que amb la família. Formant llaços amb ells podrà ajudar-vos i recolzar-vos mútuament en moments d'adversitat.
- Celebrar els aniversaris. Totes les persones volen que se'ls reconegui, encara que sigui un cop l'any, allò que aporten a la feina. L'aniversari pot ser el moment ideal i servirà per distendre l'ambient laboral.
- No ser "pilota". No hi ha res pitjor que algú que li dona la raó en tot al cap i que en alguns casos fa el paper de "delator" amb coses que passen a l'oficina. Això no ho valorarà tant el teu cap, però sí que ho recordaran els companys i tindran recel contra la persona que actua d'aquesta manera.

1.2.5 L'aparença física com a element de comunicació

L'aparença personal és una part sovint ignorada de les habilitats de comunicació i presentació. Quan es parla en públic pot ser que es representi una organització o a un mateix, però sempre us trobareu al capdavant. És a un mateix a qui l'altra persona, grup o públic veu, i abans de tenir temps d'obrir la boca i de donar cap informació sobre un mateix el receptor ja ha fet alguns supòsits sobre la persona que té al davant, tant de forma conscient com inconscient. Per tant, les primeres impressions són molt importants, ja facin referència a l'actitud o a l'aparença.

L'impacte visual és almenys tan important com l'impacte verbal. Les persones assumeixen posicions molt ràpidament segons les expressions facials, la roba utilitzada, el que s'ha preparat i el llenguatge corporal.

En relació amb la roba que cal utilitzar, en alguns contextos és adient que les persones vagin vestides de manera informal, mentre que en d'altres es pot esperar anar més ben vestits. És important anar adequadament vestit dins dels límits esperats, i no és d'esperar que una persona vagi vestida de manera que no reflecteixi la seva personalitat; alhora, l'aparença és un reflex de la pròpia autoestima i s'ha de mirar d'oferir el millor d'un mateix. Tot i que quan es treballa en una organització es pot anar vestit de manera informal, és preferible un enfocament més formal quan es representa l'organització en una reunió amb persones externes a aquesta.

1.2.6 L'estrès en la negociació

Les negociacions difícils, que sotmeten les persones a molta pressió o estrès, constitueixen un risc per a la salut física i mental a llarg termini, però en el transcurs de la negociació provoquen que una de les parts cedeixi davant les peticions de l'altra.

El millor és, sens dubte, prevenir l'excés d'estrès mitjançant una bona organització del procés de negociació. Però si en algun moment de la negociació s'arriba a sentir que un es troba desbordat, bloquejat o pressionat, s'ha de reaccionar de manera temperada i encertada; els negociadors **emocionalment intel·ligents** ho aconsegueixen.

1.3 L'entrevista

Les entrevistes són un exemple molt concret d'una situació de grup. Moltes persones temen haver d'anar a entrevistes, perquè sovint els sembla que perden temps o són molt incòmodes a causa de la dinàmica del grup. El primer pas per dur a terme una entrevista efectiva és planificar-la bé. Això vol dir entendre i deixar clar davant dels altres quin és el seu propòsit i fer tota la preparació necessària, incloent-hi la configuració d'una agenda. Així, per tal d'aconseguir una **entrevista eficaç**, cal:

- Planificar, organitzar i controlar la discussió dels temes de l'ordre del dia.
- Mantenir el grup fomentant i desenvolupant relacions harmonioses.
- Motivar els individus, animant a tots a contribuir-hi, recompensant els esforços i recolzant-los en qualsevol dificultat.

L'ordre del dia hauria de donar el moment i el lloc de l'entrevista, indicar els temes que s'han de cobrir, indicant qui els presentarà, i tenir la documentació rellevant adjunta.

1.3.1 Entrevista telefònica

Avui dia, molts empleats prefereixen el correu electrònic al telèfon per a qualsevol comunicació relacionada amb la feina. Les raons i els motius de l'elecció són diversos. Alguns simplement prefereixen la conveniència de la missatgeria electrònica; per a d'altres és qüestió de gestió del temps (escriure un missatge i fer clic a "enviar" sovint necessita menys temps que trucar a una persona i tenir-hi una conversa). A més, també hi ha qui no li agrada el so de la seva veu. Però en realitat la raó fonamental és un **temor de parlar** que inclou timidesa, nerviosisme i ansietat.

Les entrevistes telefòniques encara són necessàries en la majoria de llocs de treball, i els empleats necessiten saber **parlar amb impacte** per telèfon. Una trucada és sovint la primera trobada entre dues persones, especialment en entrevistes de feina i vendes. Els primers 10 o 15 segons d'aquesta trucada poden crear o trencar les possibilitats d'obtenir el resultat que es desitja.

L'error més freqüent quan es parla per telèfon es refereix al **to de veu**. Un to monòton, inexpert, distret o poc professional envia un missatge negatiu immediat. Per telèfon, la veu, més que qualsevol altre element, transmet l'actitud emocional a l'interlocutor, de manera que és important enviar el missatge correcte a través de la veu.

La multitasca és un altre error comú. Atès que els oients no poden veure l'emissor, és temptador fer altres tasques mentre es porta a terme una entrevista telefònica. En aquest cas no sols és probable que es perdin punts crítics en la conversa, sinó que a més els oients poden sentir pauses incòmodes i un to de distracció en la veu.

Un altre gran error és l'ús del discurs desacreditat; per exemple, l'ús repetitiu de paraules i expressions d'emplenament com ara "um", "uh", "er", "ja saps"... Altres hàbits que posen en perill la claredat i la credibilitat del discurs és parlar massa ràpidament o parlar massa, interrompre, no escoltar atentament i no preparar-se correctament per a la trucada.

Però la bona notícia és que només es necessiten unes senzilles tècniques per convertir una trucada telefònica potencialment dolenta en una entrevista productiva amb resultats tangibles i mesurables. Aquests són alguns **consells per optimitzar les entrevistes per telèfon**:

- Preparar l'entrevista i assajar els comentaris d'introducció. Per avançat s'ha d'establir una agenda clara i distribuir-la als participants. Inclou l'objectiu, els noms dels assistents, la ubicació, els temps d'inici i finalització, la llista de temes que es volen cobrir i els resultats o les accions desitjats. A

continuació, per garantir un inici de confiança i entusiasta de l'entrevista, practicar en veu alta el to de veu i el contingut de la introducció.

- Assignar un líder. Cada entrevista necessita un líder. Aquest comença la trucada a temps; gestiona els temes i l'hora; facilita la discussió, les preguntes i les respostes, i tanca l'entrevista a temps.
- Utilitzar un to clar i agradable de veu amb molt volum i bona pronunciació. Quan es parla per telèfon, la veu és el principal vehicle de comunicació. Per tant, és important parlar en veu alta, per ser escoltat adequadament, i fer-ho de forma amigable.
- Indicar el propòsit específic de l'entrevista telefònica. Després de la salutació i benvinguda s'ha d'indicar immediatament el motiu de la convocatòria, els objectius i una breu vista prèvia dels punts que es volen cobrir. Això proporciona focus i direcció. També mostra que s'està preparat, a càrrec i compromès amb una entrevista d'èxit que produeixi resultats.
- Utilitzar un llenguatge corporal adequat. Tot i que els oients no poden veure físicament la persona que parla, poden escoltar la confiança creada a través d'una bona postura. La persona que parla s'ha de situar com si estigués realment en una entrevista cara a cara. Posar-se dempeus quan es parla per projectar un to de veu encara més confiant és una bona tècnica. Gesticular com es faria en una conversa cara a cara i imaginar-se que s'està fent contacte visual amb les persones amb què es parla. I cal recordar somriure, el receptor pot escoltar la sonoritat de la veu.
- Escoltar activament i evitar interrompre. Indicar l'atenció utilitzant "gestos verbals" que inclouen frases com ara "Això és interessant", "Oh, realment", "Uh-huh", "Bé", "Ho veig", "Seguiu", "Sí, entenc" i "Podria dir més sobre ...". S'han de prendre notes i fer un seguiment del que diu l'emissor. Després s'han de fer declaracions reflexives i fer preguntes per verificar i aclarir el que s'ha entès".
- Assegurar un entorn tranquil i evitar la multitasca. Per optimitzar la concentració i minimitzar les interrupcions s'ha de tancar la porta (si es té una oficina) o bé fer la trucada en un lloc tranquil sense soroll de fons. S'han d'apagar o silenciar els dispositius electrònics que puguin sonar.
- Evitar els altaveus quan sigui possible. Idealment, s'ha de parlar directament al receptor telefònic o utilitzar un auricular d'alta qualitat. S'ha d'evitar acoblar el receptor entre l'orella i l'espatlla, això generalment dóna un so amortit i estressa el coll, dificultant la parla. Si l'ús d'un altaveu és absolutament necessari, s'ha d'assegurar la ubicació al més a prop possible de l'orador. El punt principal és assegurar una bona qualitat de so. Un receptor mal ubicat, a massa distància del telèfon, o una mala connexió poden arruïnar una trucada. Al començament de la trucada cal confirmar amb els oients que es té una bona connexió i que tothom pot escoltar amb claredat.

- Si s'ha de col·locar algú en espera s'ha de sol·licitar el permís i explicar-ne el motiu. És poc educat col·locar algú en espera de manera abrupta sense donar cap explicació.
- Triar les paraules acuradament. Quan es parla per telèfon en comptes de personalment, les paraules tenen un major impacte, ja que l'oient no té els indicis no verbals per proporcionar, matitzar o ampliar el significat de les paraules. Per això és especialment important preparar i assajar amb anticipació. A més, s'han d'evitar l'ambigüitat i l'argot. S'ha de mantenir un llenguatge i un to positius, acollidors i optimistes.
- Identificar-se abans de parlar i indicar als altres que facin el mateix. En una entrevista telefònica en la qual participen diverses persones no s'ha d'assumir que tothom reconeixerà la veu de tothom. Cal identificar-se cada vegada que es parla, o almenys les primeres tres o quatre vegades, fins que la veu s'estableixi i es reconegui fàcilment. Igualment, s'ha d'incitar tots els usuaris a identificar-se. Si algú parla sense identificar-se s'ha de preguntar: "Qui és l'orador, si us plau?". * Preguntar directament i fer comentaris a altres persones pel seu nom. Quan s'està cara a cara es poden utilitzar els ulls i el llenguatge corporal per indicar que una persona específica ha de respondre a la pregunta o comentari. Però quan es fa una trucada amb múltiples oients ens hem de dirigir a la persona pel nom. A més, si es vol una resposta a l'última cosa que s'ha dit s'ha d'evitar preguntar "Hi ha comentaris?". En lloc d'això, s'ha de dirigir la pregunta a determinades persones perquè responguin de manera seqüencial, per exemple: "Jeff i Alice, sé que teniu molta experiència en aquesta àrea. Jeff, comencem amb les vostres idees sobre...".

Des de la perspectiva d'una empresa, les conseqüències d'una entrevista telefònica "dolenta" són la pèrdua de temps, diners i productivitat. Des d'una perspectiva individual, si passa a ser el participant d'una entrevista telefònica "dolenta" es pot posar en perill la reputació com a líder i gestor. Cada empleat té la responsabilitat de ser un bon administrador del temps i els diners del seu empresari: això comença amb la planificació i la realització d'entrevistes, que generen resultats mesurables per als companys de feina i per a l'empresa.

En un context de negociació internacional, el més probable és que les reunions telefòniques es facin en anglès. Serà important treballar i recordar el vocabulari i les expressions més habituals a l'hora de fer una trucada internacional, tant pel que fa a la terminologia —*Caller; Switchboard operator; Operator; Local, National, International Code; Extension; Direct Line; Home Number; Office/Work Number*— com quant a expressions per fer front a problemes a la línia —*Bad line, Engaged (Busy), Cut Off (Disconnect)*—, així com altres frases i estructures adients per portar a terme una correcta conversa amb el nostre interlocutor.

D'altra banda, en les converses telefòniques sovint cal lletrejar alguna dada o algun nom important per tal de no portar a equívocs. En la taula 1.1 es troba desenvolupat l'alfabet telefònic de forma internacional, i en la taula 2.1, la forma d'anomenar els diferents símbols utilitzats de manera més comuna en les trucades telefòniques.

Als annexos de la unitat trobareu algunes expressions i vocabulari adient en una conversa telefònica internacional.

TAULA 1.1. L'alfabet telefònic (The Telephone Alphabet)

Lletra	Pronunciació	Alfabet telefònic	Lletra	Pronunciació	Alfabet telefònic
A	/ei/	Alfred	N	/en/	Nellie
B	/bi:/	Benjamin	O	/eu/	Oliver
C	/si:/	Charles	P	/pi:/	Peter
D	/di:/	David	Q	/kju:/	Queen
E	/i:/	Edward	R	/ar/	Robert
F	/ef/	Frederick	S	/es/	Samuel
G	/djei:/	George	T	/ti:/	Tommy
H	/eitsj/	Harry	U	/ju:/	Uncle
I	/ai/	Isaac	V	/vi:/	Victor
J	/djei/	Jack	W	/ju:/	William
K	/kei/	King	X	/eks/	X-ray
L	/el/	London	Y	/wai/	Yellow
M	/em/	Mary	Z	/zed/	Zebra

TAULA 1.2. Símbols

Símbol	Nom
-	Hyphen or dash
~	Tilde
^	Caret
°	Degree sign
é	E acute
è	E grave
ü	U-umlaut
'	Apostrophe
@	At-sign
majúscules	Capital letters
minúscules	Lower case

1.3.2 Videoconferència

Una videoconferència és simplement un tipus d'entrevista. Encara que s'hi apliquen totes les normes habituals de l'entrevista, com que aquesta es fa a llarga distància els condicionants que es donen poden afectar molt l'experiència de les persones que es troben a l'altre extrem. Una sèrie de consells sobre les actuacions que cal dur a terme per tal de garantir una videoconferència eficient serien els següents:

1. Abans de l'entrevista:

- Proporcionar als participants l'agenda. L'ordre del dia i altre material pertinent s'han d'enviar per correu electrònic a tots els participants almenys un dia abans de la reunió. Els enllaços a llocs web s'han

de compartir perquè les persones que són als llocs a distància puguin marcar i accedir-hi durant la reunió.

- Planificar la roba adequada que cal fer servir. Els colors neutres o silenciosos, com ara blaus mitjans, ajuden a centrar la càmera amb més facilitat. És convenient no portar roba amb colors molt intensos: els vermells tendeixen a sagnar a la pantalla, els blancs poden brillar i el negre absorbeix la llum. S'han d'evitar patrons complexos, com ara petits quadres o ratlles estretes en roba, bufandes o corbates, que poden afectar la capacitat de la càmera per centrar la imatge i reduir la claredat de la mateixa.
- Preparar els materials en cas de presentació. La font ha de ser de 24 pt. Utilitzar una font simple gran, com l'Helvetica, per al cos de text. Els encapçalaments han d'anar en negreta o més grans. Utilitzar informació concisa i acotada amb gràfics simples i poques paraules. No utilitzar més de quatre o sis paraules per línia, i sis línies per pàgina. Desar el text llarg per als fulletons. Els millors colors són la impressió negra en paper pastís o la impressió groga sobre paper blau per obtenir una imatge clara i llegible. S'ha d'evitar la impressió negra en paper blanc i també els vermells, els taronges i els roses, que poden sagnar quan es projecten. També s'ha d'evitar l'ús de materials brillants.

2. Just abans de l'entrevista:

- Reduir el soroll ambiental. S'han de tancar les finestres i les portes, silenciar els telèfons mòbils i els *beepers*, abaixar el volum del telèfon de l'oficina i els sons d'alerta de l'ordinador per al correu entrant i els missatges instantanis. Els micròfons poden intensificar aquests sons i perjudicar la comunicació.
- Utilitzar els valors predeterminats de la càmera. S'han de configurar vistes de càmera diferents per centrar-se en diferents persones. Omplir la pantalla tant com sigui possible amb les persones en comptes de la taula, cadires, parets, terra, sostre i, sobretot, llums del sostre.
- Seguir la regla dels colzes i els canells. Quan estireu els braços, la vora de la pantalla ha de caure entre els colzes i els canells. El deu per cent de l'àrea d'imatge s'ha de deixar per damunt del cap.
- Ajustar la il·luminació. Cal no abaixar gaire els llums, ja que les càmeres funcionen millor amb la major quantitat de llum possible. La paret que hi ha darrere hauria de ser més fosca que la cara per evitar la il·luminació posterior, que posaria la cara a l'ombra.
- Silenciar el micròfon. El micròfon hauria d'estar silenciats fins que comenci la videoconferència o fins que es vulgui parlar.

3. Inici de l'entrevista:

- Utilitzar introduccions. Introduir tots els participants al lloc de l'amfitrió i després al lloc remot. Moure la càmera a mesura que es fan les presentacions perquè els participants puguin ser vistos i escoltats.

4. Durant l'entrevista:

- **Mantenir contacte visual.** Les persones han de mantenir-se centrades en la direcció de la càmera, evitant els canvis d'atenció, com ara mirar per la finestra, multitasca, etc. És important mantenir el contacte visual mirant la càmera quan es parla. Els participants han de considerar la càmera com una altra persona i mirar-la durant les discussions.
- **Silenciar el micròfon.** S'ha de mantenir silenciats els micròfons fins que es vol parlar.
- **Utilitzar la veu normal per parlar amb força i claredat.** A causa del segon retard d'àudio, s'ha d'utilitzar una breu pausa entre converses per assegurar que el senyal d'àudio complet s'ha transmès. Quan moltes persones parlen alhora és difícil que els participants a distància puguin discernir la conversa. S'han de repetir preguntes o comentaris per assegurar-se que els llocs a distància els hagin sentit. S'ha de permetre que altres persones puguin respondre o fer comentaris. Sovint, els individus dels llocs a distància esperen a veure si algú de la ubicació de l'amfitrió té un comentari o respon a la pregunta abans de respondre. S'ha de fer servir una pregunta del tipus "Hi ha algú que tingui alguna cosa a afegir?". Amb una pausa n'hi ha prou. Tanmateix, quan es fa una pregunta a un participant remot específic se l'ha d'identificar pel seu nom i, a continuació, fer la pregunta perquè tingui la possibilitat d'engegar el seu micròfon i respondre. Dues persones no poden parlar alhora: s'ha d'intentar evitar interrompre als altres.
- **Limitar converses secundàries.** Igual que amb qualsevol reunió, s'han d'intentar limitar les converses secundàries distretes.
- **Tenir en compte la ubicació del micròfon.** El micròfon pot augmentar els sons que són normals per a una reunió. Cal anar amb compte de no col·locar papers ni altres objectes sobre ells.
- **Mantenir els moviments del cos al mínim.** S'han d'evitar els moviments, com balancejar-se o marcar ritmes amb els dits de les mans o amb els peus. Cal moure's i gesticular de forma fluida i natural.
- **Restablir el contacte visual després d'una presentació audiovisual.** Després d'una presentació de PowerPoint o un intercanvi de documents s'ha de restablir el contacte visual amb els llocs a distància.
- **Utilitzar un visualitzador de documents per escriure periòdicament.** No utilitzar la pissarra, s'ha d'emprar un visualitzador de documents amb un marcador de mida agradable per fer que l'escriptura sigui més fàcil de llegir per als llocs a distància.
- **Utilitzar missatgeria instantània.** Podria ser emprada per informar els llocs a distància de problemes d'àudio o vídeo i per a comentaris ràpids.

5. Finalització de l'entrevista:

- **Tenir en compte el temps per finalitzar l'entrevista.** Permetre aproximadament cinc minuts per tancar una sessió i acomiadar-se. Revisar les tasques que cal fer i confirmar la data de la propera reunió.

1.4 Mitjans i sistemes de comunicació internacional

Per portar a terme el procés de comunicació i relació de les empreses, tant internament com amb els diferents agents externs amb què s'ha de comunicar, aquestes disposen de diverses eines. Els correus electrònics, els sistemes telefònics i les comunicacions escrites constitueixen els mitjans de comunicació comercials més tradicionals, tot i que aquests són ràpidament eclipsats pels sistemes digitals, com ara la missatgeria instantània i la videoconferència, amb més funcions.

Avui dia hi ha una gran quantitat de sistemes de comunicació digital disponibles per als negocis, ja sigui una petita empresa o una gran corporació multinacional. Atès que les comunicacions són una part essencial de l'execució i el manteniment del negoci, **triar el sistema adequat** facilita que les empreses prosperin i creixin.

Les empreses han d'identificar clarament quines són les necessitats de comunicació actuals. Per exemple, considereu les comunicacions dels empleats, la conferència (web, àudio, vídeo), la missatgeria instantània, les xarxes socials... Una manera senzilla de fer-ho és escriure una llista de les persones, els proveïdors, els venedors i els clients amb qui interactua el negoci, com es comunica actualment amb ells i com s'hi voldria connectar en el futur. Tenir una visió del que es vol que un sistema de comunicació faci per a un negoci ara i en el futur és el més important. D'aquesta manera, ens assegurem que no gastem diners en funcions que mai no usarem o que escatimem en alguna cosa que més endavant voldrem tenir.

Per a una bona gestió de la comunicació s'han de tenir en compte tres consideracions importants:

- Quants empleats han d'utilitzar els diferents sistemes de comunicació?
- Quines característiques beneficien més l'empresa?
- Quant s'està disposat a invertir?

Una vegada contestades aquestes preguntes, l'empresa ha de decidir quins sistemes de comunicació compleixen millor els seus requisits. En el passat, els sistemes telefònics PABX eren la millor manera de gestionar les comunicacions instantànies entre empleats, clients i proveïdors. Actualment, les solucions de VoIP (Voice over Internet Protocol) i les eines de missatgeria instantània, com ara Skype for Business, ofereixen a les companyies característiques més dinàmiques a costos més baixos.

VoIP és una solució ideal per a petites empreses. Un **sistema de comunicació VoIP** funciona igual que el sistema tradicional de telefonia PABX, però amb aquests avantatges afegits:

- Els sistemes VoIP solen costar menys instal·lar-los i executar-los que els serveis tradicionals de telefonia empresarial.

'Private Automatic Branch Exchange' (PABX)

Un PBX o PABX és qualsevol central telefònica connectada directament a la xarxa pública de telefonia per mitjà de línies troncales, per gestionar, a més de les trucades internes, les entrants i sortints, amb autonomia sobre qualsevol altra central telefònica.

- Els sistemes de VoIP poden estar totalment basats en el núvol (*Cloud-based*, en anglès), mantenint el mínim de despeses inicials.
- Normalment, VoIP té un cost general i de trucada més baix.
- VoIP admet eines més intel·ligents per als usuaris, com ara aplicacions per a telèfons intel·ligents o integració d'Outlook.
- Les eines col·laboratives i les anàlisis integrades faciliten l'administració d'una solució VoIP.

'Voice over IP' (VoIP)

VoIP (sigles en anglès de *Voice over IP*) és un conjunt de recursos que fan possible que el senyal de veu viatgi a través d'Internet emprant el protocol IP (protocol d'Internet).

Les solucions VoIP basades en el núvol són significativament més barates, més fàcils de configurar i mantenir i més flexibles que els sistemes PABX tradicionals. Els sistemes de comunicació **basats en núvol** són, sens dubte, la millor solució per a petites empreses.

La missatgeria instantània és una nova plataforma de comunicacions, especialment adequada per a empreses amb una força de treball distribuïda i/o comunicacions internes significatives. En molts casos, les plataformes de missatgeria instantània augmenten i s'integren en els sistemes de telefonia VoIP. Per exemple, Skype for Business permet una comunicació instantània mecanografiada amb usuaris dins o fora de l'organització. També és compatible amb trucades de veu, videoconferència, sales de reunions virtuals i d'escriptori compartits.

VoIP i Skype for Business donen a les petites empreses solucions de comunicació dinàmiques a preus assequibles. Els sistemes de comunicació basats en el núvol donen a l'empresa la llibertat de créixer i canviar sense inversions continuades.

2. Protocol i models interculturals

Per fer negocis a tot el món no n'hi ha prou amb aplicar un model de negoci universal; **no hi ha un estil únic**. S'ha d'empatitzar amb les cultures dels diferents països. Això vol dir entendre com els clients i els proveïdors veuen i fan negocis, i reconèixer que els seus processos poden ser molt diferents.

Amb freqüència es comprèn la cultura després d'haver-se dut a terme la relació internacional, és a dir, quan ja s'ha desenvolupat la relació amb el client. El fet de no relacionar-se correctament amb una altra cultura pot provocar errors empresarials, i és per això que els directius han d'afegir a les seves habilitats una sèrie de consideracions basades en la cultura.

2.1 La dimensió cultural

La dimensió cultural es pot definir com el sistema de valors, creences i formes de **construir mentalment una societat**.

Al llarg del temps s'han descrit diversos models interculturals per tal de classificar els països en diferents grups, poder entendre quin és el seu comportament cultural i interactuar de forma efectiva amb ells. Altres estudis, com el model EPRG, expliquen com les empreses, tenen una visió sobre els altres països i sobre com interactuar amb ells. Reconèixer la importància de generar confiança en els entorns internacional, com a eina per facilitar els negocis, és primordial i, per tant, l'aplicació del model *trust* és de gran ajuda per a tots els professionals del món global.

Trobareu més informació sobre el model 'trust' en aquest mateix apartat.

2.1.1 Els principals models interculturals

Fins a mitjan segle XX, l'escrutini, l'anàlisi i els estudis comparatius de les cultures del món eren en gran mesura per als acadèmics. Alguns coneixements sobre el tema van ser útils en els viatges a l'estranger o en acollir convidats estrangers.

La globalització dels negocis a escala mundial en les últimes cinc dècades ha provocat que les diferències culturals hagin esdevingut de vital importància per als líders, directius i executius de les empreses internacionals i multinacionals del món. Les característiques de la fusió de cultures corporatives, assumptes de lideratge, planificació, presa de decisions, reclutament i assignació de tasques es veuen compromesos per les característiques nacionals de les persones implicades.

Trobareu diferents enllaços per ampliar la informació sobre els models de Hall, Kluckhohn, Hofstede, Trompenaars i Tönnies als "Annexos" del web del mòdul.

Diversos experts multidisciplinaris han proposat teories en aquest sentit, però cap no ha aconseguit encara captar el camp sencer. Els **models més coneguts** són:

- Edward Hall va classificar grups com a context monocrònic o policrònic, alt o baix context i orientat al passat o al futur.
- Kluckhohn va veure cinc dimensions: actitud davant problemes, valoració del temps, naturalesa, naturalesa de l'home, forma d'activitat i reacció als compatriotes.
- El model 4-D de Hofstede va observar la distància al poder, el col·lectivisme *versus* l'individualisme, la feminitat *versus* la masculinitat i l'evitació de la incertesa. Posteriorment hi va afegir dues dimensions, orientació a llarg termini o a curt termini.
- Les dimensions de Trompenaars van sortir com a universal enfront de particular, individualisme enfront de col·lectivisme, neutral enfront d'emocional, específic enfront de difús, orientades a assoliments enfront d'adscripció social, seqüencial enfront de sincrònica, control intern enfront de control extern.
- Tönnies va diferenciar les cultures en *Gemeinschaft* ('comunitat' en alemany) *versus* *Gesellschaft* ('empresa' en alemany).

El **model Lewis** és el més recent que ha obtingut reconeixement a nivell mundial, es va desenvolupar als anys noranta i es va articular en el famós *When Cultures Collide* (1996). Lewis, després de visitar 135 països i treballar en més de 20 d'ells, va arribar a la conclusió que els humans es poden dividir en tres categories clares, no basades en la nacionalitat o la religió, sinó en el comportament. El model de Lewis es basa en dades obtingudes de 50.000 executius i més de 150.000 qüestionaris en línia a 68 nacionalitats diferents. Va anomenar les seves tipologies com a linealment actius (*Lineal-active*), multiactius (*Multi-active*) i reactius (*Reactive*), creant així un model essencialment tripartit amb les característiques que es mostren en la taula 2.1, i amb la següent disposició geogràfica:

- El grup linealment actiu s'identifica fàcilment. Comprèn el món de parla anglesa, Amèrica del Nord, Gran Bretanya, Austràlia i Nova Zelanda i Europa del Nord, incloent-hi Escandinàvia i els països germànics.
- El grup reactiu es troba en tots els països més importants d'Àsia, excepte el subcontinent indi, que és híbrid.
- Els multiactius estan més dispersos: el sud d'Europa, els països mediterranis, Amèrica del Sud, l'Àfrica subsahariana, les cultures àrabs i d'altres cultures a l'Orient Mitjà, l'Índia i el Pakistan i la majoria dels eslaus.

TAULA 2.1. Model de Lewis

Linealment actius	Multiactius	Reactius
Parlen la meitat del temps	Parlen la major part del temps	Escolten la major part del temps
Fa les tasques d'una en una	Fa diverses tasques al mateix temps	Reacciona a les accions dels companys
Planifica amb antelació pas per pas	Planifica només en gran línies	Mira els principis generals
Educat però directe	Emocional	Educat i indirecte
Ocultia parcialment els sentiments	Mostra les emocions	Ocultia els sentiments
Confronta amb la lògica	Confronta amb les emocions	Mai confronta
Rarament interromp	Interromp sovint	Mai interromp
Orientat al treball	Orientat a les persones	Molt orientat a les persones
S'adhereix als fets	Les emocions van abans que els fets	Les declaracions són promeses
La veritat va davant de la diplomàcia	La veritat és flexible	La diplomàcia va davant de la veritat
Impacient a vegades	Impacient	Pacient
Llenguatge corporal limitat	Llenguatge corporal il·limitat	Llenguatge corporal limitat
Separa la vida social de la professional	Barreja la vida social i la professional	Connecta la vida social i la professional

En general, tot i que les diferents cultures són extremament diverses, geogràficament i en les seves religions, creences i valors, es poden classificar com a grup, ja que de manera conductual **segueixen el mateix patró** amb els següents trets i aspectes comuns: emoció, retòrica, drama, eloqüència, persuasió i expressió del llenguatge corporal, importància de la religió o del credo, primacia dels vincles familiars, societats de baixa confiança, puntualitat, ètica de treball variable, volatilitat, planificació, capacitat de compassió, col·lectivisme, orientació de les relacions, veritat, sociabilitat, nepotisme, excitabilitat, capacitat de canvi, sentit de la història, inquietud, disciplina.

Si bé els tres tipus són diferents, cadascun posseeix elements de comportament de les altres dues categories. Es classifica en funció de quina és la dominant. Moltes persones es desvien del tipus nacional en una situació de treball; per exemple, els enginyers i comptables tendeixen a ser lineals, els comercials multiactius i els advocats i metges reactius.

2.1.2 El marc EPRG

La manera com les empreses i el personal veuen el món genera les diferents orientacions de gestió internacional. Howard Perlmutter va identificar una manera de classificar les diferents alternatives en la gestió internacional que es coneix com el model EPRG de Perlmutter.

Segons el model EPRG, les empreses i el seu personal tendeixen a operar d'una d'aquestes quatre maneres:

Howard V. Perlmutter (1925-2011) va ser un expert en temes de globalització i desenvolupament d'empreses internacionals.

- **Etnocèntrica.** També es denominen de vegades empreses nacionals. Aquestes persones o empreses creuen que el país d'origen és superior. Quan busquen nous mercats confien en el que saben i busquen similituds amb el seu propi país. Les filials o oficines d'ultramar en mercats internacionals es consideren menys capaces i menys importants que la central. Normalment, aquestes empreses fan poques adaptacions als seus productes i fan poca investigació en els mercats internacionals. A més, ignoren les oportunitats fora del país d'origen. Les empreses etnocèntriques que fan negocis fora del país d'origen es poden qualificar de companyies internacionals, s'adhereixen a la idea que els productes que tenen èxit al país d'origen són superiors i, per tant, es poden vendre a tot arreu sense cap adaptació.
- **Policèntrica.** L'expressió *empresa multinacional* s'utilitza sovint per descriure tal estructura. Aquest tipus d'organització veu que cada país és únic i considera que les empreses es gestionen millor localment. La gestió policèntrica significa que la seu central no té gaire control sobre les activitats de cada mercat, i hi ha poc intent de fer servir bones idees o bones pràctiques d'altres mercats. El terme *policèntric* descriu la creença sovint inconscient de la direcció o la suposició que cada país en què una empresa fa negocis és únic. Aquesta hipòtesi estableix les bases per a cada filial perquè desenvolupi les estratègies comercials i de màrqueting úniques per tenir èxit.
- **Regiocèntrica.** Una organització regiocèntrica veu similituds i diferències en una regió mundial i dissenya estratègies al voltant d'això. Per exemple, una empresa nord-americana, que se centra en els països inclosos en el Tractat de Lliure Comerç d'Amèrica del Nord (TLCAN), els Estats Units, Canadà i Mèxic, té una orientació centrada en la regió. De la mateixa manera, si les empreses dels països membres de l'ASEAN se centren només en el sud-est d'Àsia, es diu que tenen orientació regiocèntrica. Sovint hi ha grans diferències entre països d'una regió: per exemple, Noruega i Espanya són a Europa, però són molt diferents en clima, cultura, transport, distribució minorista, etc., aspectes que cal tenir en compte per dissenyar l'estratègia.
- **Geocèntrica.** Les empreses geocèntriques, com a veritables actors globals, consideren que el món és un mercat potencial i busquen servir-lo de manera eficaç. La gestió geocèntrica pot reconèixer les similituds i diferències entre el país d'origen i els mercats internacionals. Combina vistes etnocèntriques i policèntriques; en altres paraules, mostra la ideologia "pensar globalment, actuar localment". Busca crear una estratègia global que respongui plenament a les necessitats i els desitjos locals.

2.1.3 La confiança en les relacions comercials internacionals. El model 'trust'

Entendre la cultura del país amb què s'ha de negociar és vital per a les empreses, però, a més, en un grau extraordinari, les relacions comercials internacionals

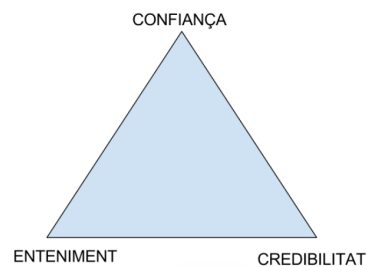
encara es basen en la confiança. El model *trust* (en català, ‘confiança’) dóna un marc teòric per generar la confiança necessària en els negocis internacionals.

Què és un ‘trust’?

No confondre el model *trust*, que dona un marc per a comprendre com es genera confiança, amb el sistema d’organització d’un sector econòmic conegut amb el mateix terme *trust* i que defineix la situació en què diverses empreses que produeixen els mateixos productes s’uneixen formant una sola companyia que tendeix a controlar un sector econòmic i exercir un monopoli; com que aquesta cooperació no té un efecte vinculant, el *trust* evita certa inestabilitat i dona major força als acords.

La **confiança** és un atribut creat per dos elements: enteniment i credibilitat. La relació entre ells es presenta en la figura 2.1.

FIGURA 2.1. Model ‘trust’



L’**enteniment** entre les parts significa tenir la capacitat de construir bones relacions. En algunes comunitats empresarials, aquestes s’estableixen fent un bon treball, treballant junts, sortint a menjar, jugar al golf i fins i tot convertir-nos en amics de la família amb el temps. La qüestió és que la relació es desenvolupa i s’articula a través del treball. Si l’organització de treball no existís mai no es podria construir la relació social. En aquestes comunitats, la relació personal comença per una relació laboral, i en la majoria dels casos una mala relació laboral marcarà la fi del vincle social. Aquest és el model àmpliament seguit pels països d’Europa del Nord i pels EUA, Canadà, Austràlia i Nova Zelanda. El que cal comprendre en aquests països són els rituals i els senyals pels quals es passa d’una relació empresarial a una relació social, que poden ser bastant subtils.

A l’altre extrem hi ha cultures empresarials que creuen que les relacions es formen només entre persones que s’agraden i de confiança, i que l’establiment d’una relació personal i social precedeix l’organització empresarial. En aquestes societats es fa un festeig estès, amb menjar i beguda per a tothom, i socialitzar-se forma part d’un ampli procés de negociació que pot acabar amb els nervis i buidar la butxaca de les persones de les cultures del nord. La Xina, el Japó i Rússia són exemples d’aquest tipus d’enfocament.

La **credibilitat**, el tercer punt del “triangle *trust*”, tracta de com es demostren les habilitats. Per generar credibilitat és important estudiar i copiar l’estil de comunicació de la cultura, veure com es comuniquen entre ells i com donen les respostes. Una altra tàctica és adaptar-se a les actituds i als valors bàsics de les persones amb les quals ens relacionem.

2.1.4 Les cinc "C" de la cultura

El marc de les cinc "C" de la cultura ens aproxima a la cultura d'altres països i permet als empresaris conduir negociacions internacionals amb èxit. Es tracta d'un marc que ofereix un procés clar per a la construcció i l'ús del coneixement cultural en els negocis internacionals. Les cinc "C" són:

- **Coneixement cultural** (*Cultural knowledge*). Quina informació bàsica cal comprendre sobre una altra cultura per mostrar interès i familiaritat amb els seus patrons quotidians de la vida?
- **Comportament cultural** (*Cultural behavior*). Com s'identifica el perfil bàsic d'un país amb el qual es tracta i el compara?
- **Valors i actituds culturals** (*Cultural values and attitudes*). Com identificar què fa que una comunitat empresarial s'emocioni i què fa que les persones es desconnectin?
- **Preferències culturals** (*Cultural preferences*). Com es poden verificar les pròpies preferències culturals i comparar-les amb les de les comunitats amb les quals es tracta? I com es poden anticipar o superar els problemes?
- **Adaptació cultural** (*Cultural adaptation*). Com es pot adaptar o entrenar a altres per adaptar-se?

Aquests cinc passos ofereixen un enfocament senzill i clar per cultivar la competència cultural i per seleccionar la informació i la comprensió que es necessita per desbloquejar qualsevol cultura empresarial del món. Permeten que els gestors experimentats codifiquin i entenguin els seus coneixements, i també que els directius relativament nous a l'escena internacional puguin donar sentit a allò que, d'altra manera, podria ser una barreja confusa de senyals i impressions.

En definitiva, les cinc "C" permeten conèixer i confiar en el tracte amb les persones en un entorn internacional.

2.2 Aspectes protocol·laris en les relacions internacionals

El protocol forma part de la cultura d'un país i, per tant, no a tot el món és igual. Els professionals en un entorn internacional han d'adquirir coneixements sobre com fer presentacions, utilitzar els noms i títols, fer regals, comportar-se a taula... Ho han de fer en cada un dels països on fan la negociació per garantir una bona relació amb les persones amb què interactuen.

2.2.1 Presentacions

Les presentacions a col·legues, juntes o grups d'estrangers són una de les àrees de comunicació que més espanten les persones. Estem nerviosos per parlar en públic, i els cursos de presentació tenen una gran demanda entre les persones que volen millorar les seves habilitats. Hi ha regles sobre el fet de parlar en públic, però aquí ens centrarem en les presentacions a nivell internacional, i en aquest cas el millor consell és **conèixer l'audiència**. En cada país esperaran coses diferents en una presentació.

Abans de fer una presentació a un grup estranger cal respondre a les següents preguntes:

- Quant de temps estan preparats per escoltar? És a dir, quin és el seu nivell d'atenció?
- Quants detalls necessiten?
- Què busquen? Els fets i les xifres, una venda dura, una venda suau, o simplement volen sentir quin tipus de persona ets?
- Quin tipus de comentaris esperen? Preguntes al final, preguntes i comentaris durant la presentació, aplaudiments, cops a la taula (com ho fan els alemanys) o el silenci complet (comú a l'Àsia)?

En funció de les respostes a les preguntes anteriors s'ha de planificar i desenvolupar la presentació. Com en altres aspectes de la negociació internacional és primordial tenir en compte com s'actua en el context concret per tal de tenir èxit en la presentació.

2.2.2 Noms i títols

L'ús de noms, cognoms i títols professionals és un dels aspectes més delicats del protocol internacional. Quan més llunyana sigui la cultura més diferència hi haurà en aquest sentit.

En les cultures més tradicionals, com la japonesa o la xinesa, s'haurà d'utilitzar sempre el cognom. Als Estats Units o al Regne Unit ràpidament s'utilitzen els noms propis o abreviacions d'aquests (Tom per Thomas o Bob per Robert).

En la **cultura hispana** és habitual utilitzar el nom propi i dos cognoms, el del pare en primer lloc i el de la mare a continuació. En les converses només s'ha d'usar el primer cognom, mentre que en documents escrits i a efectes legals s'han d'utilitzar els dos.

A Alemanya, Itàlia i l'Amèrica Llatina és comú anteposar el títol professional al cognom, mentre que als països asiàtics (la Xina, el Japó, Corea) l'ordre dels noms

i cognoms és el contrari al que s'utilitza a Occident. Primer el cognom, després el nom propi. Per exemple, en el nom Chang Wu Jiang, Chang és el cognom, Wu Jiang és el nom propi, en aquest cas compost. La manera correcta d'adreçar-se a aquesta persona és Mr. Chang, no Mr. Jiang.

Els noms **àrabs i russos**, si bé segueixen el mateix ordre que a Occident (nom propi primer i cognom després), tenen la particularitat d'intercalar un nom patronímic —derivat del nom de la família— entre tots dos. Per exemple, en el nom àrab de Shamsaddin bin Saleh Al Batal, el nom propi és Shamsaddin; el nom patronímic és Bin Saleh, que significa 'fill de Saleh', i el cognom és Al Batal. Seguint la mateixa regla, al nom rus Sergei Mijailevich Tachenko, Serguei és el nom propi; Mijailevich és el patronímic, que significa 'fill de Mikhaïl', i Tachenko és el cognom. En els dos casos el correcte és dirigir-se a aquestes persones com Mr. Al Batal i Mr. Tachenko, encara que en els noms àrabs no és incorrecte utilitzar el nom propi (Mr. Shamsaddin).

En certs països és recomanable utilitzar els títols universitaris i professionals en les presentacions. Per exemple, a l'Amèrica Llatina, Itàlia i Portugal, als titulats universitaris se'ls anteposa la paraula "licenciat" al cognom, i als professors, administratius i directors d'empresa se'ls anomena "doctors" (*dottore* en Itàlia), encara que no tinguin aquesta titulació acadèmica. Per contra, en la majoria dels països occidentals —incloent-hi Espanya—, la paraula "doctor" es reserva per als professionals de la medicina. A l'Amèrica Llatina és habitual anteposar el títol professional al cognom (l'enginyer Ibàñez o l'arquitecte Ramírez). A Mèxic, per als advocats, s'utilitza la paraula "licenciado". A Alemanya també s'utilitzen els títols: al director de la companyia se'l presenta com a "Herr Direktor", i a un enginyer com a "Herr Ingenieur". A l'Àsia, l'únic país en què s'utilitzen títols és l'Índia.

Quan s'utilitza l'anglès escrit hi ha quatre abreviatures que s'anteposen al cognom: "Mr.", "Mrs.", "Ms." i "Miss. Mr". per a homes, "Mrs.", per a dones casades o de certa edat, "Ms." per a dones amb un estat civil que no es precisa i "Miss" per a dones solteres, tot i que aquesta darrera fórmula està gairebé en extinció. En les presentacions de dones el més habitual és utilitzar "Ms." (pronunciat 'mis').

2.2.3 Regals i hospitalitat

Quan anem a una reunió en un país estranger o rebem un visitant, les preguntes que cal fer-se són les següents:

- Esperen regals?
- Quin tipus de regal és l'apropiat?
- Quan s'ha de donar?
- A qui cal donar-lo si són diverses persones?
- S'han d'obrir immediatament?

- En cas que el regal impliqui números, han de ser imparells o parells?
- S'han d'oferir regals embolicats o sense embolicar?

El protocol de lliurament d'un regal és immensament variat, i com més es conegui millor serà la impressió que farà.

Els regals són una forma de construir una relació de negocis personal. No són un suborn, sinó una afirmació personal que valora la relació, real o futura, amb aquesta persona. Però ens hem d'assegurar que els regals són acceptats. Per exemple, els contactes empresarials de Singapur es mostren cautelosos a l'hora d'acceptar qualsevol cosa a causa de les lleis dràstiques anticorrupció del seu país. I el que és acceptable en un moment pot no ser-ho en un altre. En tractar amb un nou país sempre val la pena comprovar quins són els límits de donació.

Amb persones xineses, japoneses o coreanes s'ha de buscar una oportunitat per fer una fotografia del grup. Una imatge emmarcada amb motiu de la visita serà un record important. Però com en totes les cultures, certs regals són poc acceptables. Per exemple, a la Xina un rellotge és un símbol que es desitja la mort, o almenys el final de la relació. Per tant, si es vol donar regals als visitants o amfitrions estrangers val la pena **consultar els tabús** associats a la seva cultura; es pot preguntar a persones que coneixen el país o fins i tot consultar "supersticions internacionals" a cercadors d'Internet.

La clau en l'elecció dels colors per als regals és evitar els associats amb els funerals i els rituals de mort. El vermell i l'or es considera que porten sort a la Xina, però el blau i el blanc estan relacionats amb funerals. Els crisantems blancs s'associen amb funerals al Japó, i el color morat és un color funerari a Mèxic. Per exemple, el *Hong Bao* és un regal ofert als empleats de l'Any Nou xinès, normalment és en efectiu i sempre s'entrega en un sobre vermell, i sovint amb una escriptura daurada.

2.2.4 Protocol a la taula

Els bons costums a taula d'un país poden no ser correctes en un altre. Els sopars oficials poden ser ocasions en què es pot fer una bona o mala impressió. Per tant, val la pena revisar el procediment local abans d'entrar.

Quan es finalitza un menjar, on s'haurien de posar el ganivet i la forquilla o els bastonets xinesos? En una casa o restaurant xinès, japonès o coreà, normalment hi ha els bastonets a la dreta del plat. No s'han de deixar al plat i mai encreuats, tal com es fa amb el ganivet i la forquilla quan es vol indicar que s'ha finalitzat.

En països com l'Índia o regions com l'Orient Mitjà, sovint conviden a menjar amb les mans. Si és així, sempre s'ha d'utilitzar la mà dreta. La mà esquerra és jutjada com a poc neta (per ser la que tradicionalment s'ocupa de la higiene personal), i menjar d'un plat comunitari amb la mà esquerra significaria que ningú més tocarà

aquest plat. En cas de ser esquerrà s'ha d'explicar, però s'ha d'intentar fer servir la mà dreta sempre que sigui possible.

Quant al **brindis**, és important prendre's la molèstia de comprovar si hi ha un ritual de brindis i com s'aplica. Cal conèixer la informació següent:

- Quina és l'expressió adequada? A Europa central i oriental pot ser confús, ja que s'utilitzen diverses versions de *Nastroviye*, l'equivalent rus de "chin chin".
- Quan es fan els brindis i qui comença el procés? A la Xina, l'amfitrió sempre farà el primer brindis.
- Quin és el llenguatge corporal adequat? Dret, assegut, fer contactes visuals llargs...
- S'ha d'acabar el got o beure només un glop?
- Es pot tocar el got o no abans que es proposi el primer brindis?

Dubtes com quan s'arriba, on seure i quan es pot marxar poden generar dificultats per als convidats. A l'Índia, si ens conviden a una festa a les 9 pm i s'arriba en punt pot ser no hi hagi ningú més, la majoria de la població local no apareixerà fins a una hora o dues més tard. S'ha de comprovar sempre quan s'espera que arribin els convidats. A la Gran Bretanya i molts altres països es pot arribar a les 7.30 pm per sopar a les 8 pm, tenir un còctel durant mitja hora aproximadament, traslladar-se a la taula i gaudir del sopar i, probablement, seure a parlar durant un temps abans de dispersar-se. Al món àrab, en canvi, la gent parla durant una hora o una hora i mitja abans de preparar el menjar i surt immediatament després d'haver acabat.

En algunes comunitats empresarials, depenent de l'ocasió, els arranjaments de seients poden ser aleatoris o planificats. Mai no s'ha de seure només arribar, però, com sempre, s'ha de comprovar amb l'amfitrió el que s'espera. Vol que t'asseguis a la seva esquerra o a la dreta, davant d'ell, en un altre lloc o fins i tot en una taula diferent? Mai s'ha d'assumir el protocol. De la mateixa manera, sempre s'ha de comprovar quan marxar. Sortir quan ja has acabat o quan l'amfitrió s'aixeca i diu que ja ha acabat el menjar? A Xina, l'amfitrió finalitza el menjar.

En el cas de tenir un **convidat molt important** el protocol augmenta. A Indonèsia, si un VIP (una persona molt important, *Very Important Person* en anglès) assisteix a un sopar, s'ha d'esperar a rebre'l al cotxe a l'arribada i escoltar-la a l'interior. Ningú menja fins que aparegui, i se l'ha de portar personalment al voltant del menjar, en cas de ser un bufet, i se l'ajuda a triar. Al final de l'àpat se l'acompanya al cotxe. És important no oblidar-se del protocol amb els VIP. Per a la majoria dels britànics i nord-americans, l'important és proporcionar un ambient agradable, un bon menjar i beguda.

Si un amfitrió estranger convida a dinar o a sopar és normal tornar la cortesia si es té el temps suficient. Només hi ha una regla: la reciprocitat hauria d'estar al nivell de l'hospitalitat. Una bona idea és organitzar una invitació recíproca a través de l'hotel on es fa l'estada, que comprendrà els protocols implicats. Un suggeriment

alternatiu és apropar-se a l'assistent personal de l'amfitrió i buscar el seu consell. En tot cas, s'ha de tenir cura de no superar amb la reciprocitat l'hospitalitat de l'amfitrió.

2.3 Les subtileses de la llengua

Un aspecte que cal tenir en compte és saber si hem de llegir entre línies, perquè l'altra part té un estil indirecte de comunicació, o si per contra té un estil més directe i no és necessari interpretar, atès que vol dir ni més ni menys el que diu.

Un **estil de negociació directe** significa que dius el que vols dir i no preocupa gaire si agrada o no. La principal preocupació és declarar la veritat o l'opinió i obtenir resultats i informació. Els alemanys, els britànics i els nord-americans pensen àmpliament d'aquesta manera. No obstant això, hi ha diferències entre ells. Els americans troben els britànics molt indirectes, especialment el seu costum de retirar-se als aspectes generals sota qüestionaments difícils. Però els britànics i moltes altres cultures creuen que hi ha moments en què la cortesia és més important que la veritat. Senten que parlar indirectament o donar a la gent la resposta que volen és una manera important de mantenir la situació tranquil·la. Els **parlants indirectes** tracten de preservar les bones relacions per ser educats i, en comptes de fer preguntes directes, inferir les respostes. També solen donar respostes positives o vagues en lloc de declaracions concretes o clares.

Els empresaris formals prefereixen mantenir un cert grau de distància dels seus companys i clients. Ho fan utilitzant títols i qualificacions i dirigint-se a les persones pels cognoms. Eviten els acudits i el llenguatge col·loquial, i poden ser vistos com una mica rígids en les relacions comercials. Això és comú en cultures amb llengües que distingeixen entre el pronom formal i informal "tu", com el francès ("tu" i "vous") i l'alemany ("du" i "Sie"), per exemple.

Les **persones informals**, d'altra banda, volen desfer-se de qualsevol cosa que es posi enmig del negoci. Veuen títols, qualificacions i cognoms com una barrera innecessària a la comunicació. Un estil col·loquial, fins i tot humorístic, és bastant comú entre aquestes persones, però sovint són percebudes per les persones més formals com excessivament familiars. Els britànics i els nord-americans utilitzen aquest enfocament informal, igual que els holandesos.

L'anglès que s'utilitza al Regne Unit o als EUA no és el mateix que l'utilitzat pels estrangers. Els empresaris britànics i nord-americans han d'entendre que els estrangers aprenem un anglès més estructurat i precís a l'escola, i que sovint estem desconcertats pel que sabem dels seus homòlegs nadius. Normalment tenim dificultats reals amb l'àmplia gamma de frases fetes i argot que utilitzen, així com per la varietat d'accents. El problema és el mateix per als britànics i nord-americans que han après una llengua estrangera: sovint poden expressar-se bé i comprenen i escriuen documents empresarials, però el ritme i l'argot del discurs quotidià els fa sentir desencantats, frustrats i humiliats. Succeeix el mateix en altres llengües com l'espanyol en les relacions entre els diferents països que l'utilitzen.

Existeix un seguit de directrius que ajuden a **comprendre i ser compresos** pels estrangers, de manera que seguint aquestes indicacions es poden construir relacions molt millors, ja que els socis estrangers apreciaran l'esforç fet:

- **Deixar un espai buit quan es parla.** Si escoltem la ràdio i sobretot els periodistes de televisió ens adonem que deixen una breu pausa entre frase i frase quan parlen. A penes es nota, però permet que l'oient respiri mentalment, capti i absorbeixi el significat. Si una persona demana que es repeteixi alguna cosa s'ha de fer lentament. El que confon els estrangers no és tan sols la velocitat de la comunicació, sinó la manca de minipausas que permeten recuperar les seves habilitats de traducció. Si s'utilitza la tècnica de lleugers descansos (no cal que siguin obvis i condescendents) entre frase i frase, realment es pot ajudar a comprendre millor. Això és absolutament vital en teleconferències i videoconferències.
- **Evitar l'argot i les frases fetes.** Si s'utilitza una frase feta o d'argot s'hi ha d'afegir una explicació en anglès o la llengua utilitzada estàndard. Millor encara, s'ha d'evitar l'argot per complet i expressar-se en un llenguatge més acadèmic. En cas de no entendre el que un estranger comunica i per no quedar com inculte, podeu fer servir l'expressió "Això és nou per a mi" (*That's a new one on me*, en anglès).
- **Explicar les sigles i les inicials.** Si es fa servir un acrònim o inicials que l'altra persona no coneix ens demanarà que li sigui explicat i probablement se sentirà avergonyida perquè pensarà que ho hauria de saber. Per tant, la primera vegada que s'utilitza un acrònim o conjunt d'inicials en una conversa o en un correu electrònic s'ha d'especificar el significat complet i, a continuació, posar les inicials adequades entre claudàtors darrere de la frase. La persona amb qui es parla apreciarà la sensibilitat.
- **Evitar bromes.** S'ha d'anar amb compte amb la ironia i el sarcasme, ja que es poden prendre literalment o simplement com a grollers. En canvi, un bon humor i l'encant es troba a tot arreu.
- **KISS (fes-ho curt i simple, *Keep it short and simple*, en anglès).** Mantenir les frases pròpies curtes (de 15 a 25 paraules està bé) i no executar dues reflexions quan es puguin expressar com dues frases separades. Un exemple escrit el tenim en llegir *The Economist* (la revista internacional de negocis i política d'èxit), on s'expliquen temes complexos en frases curtes però elegants per a un lector que és intel·ligent però té poc temps, igual que les persones que interactuen en una negociació.
- **Mantenir un llenguatge actiu.** És sorprenent quantes persones canvien inconscientment a un estil pompós i burocràtic quan han d'escriure un document comercial, un informe, una anàlisi o una proposta. Es tendeix a utilitzar la veu passiva en lloc de l'activa, i fa que la seva escriptura sigui apagada i difícil de llegir, especialment per a persones que treballen en anglès com a llengua estrangera. En la veu activa, el subjecte de la frase fa una acció, però en la passiva el subjecte rep una acció. S'observa com la versió activa és més lleugera i més senzilla. Si ens imaginem

l'efecte d'escriure tota la documentació principalment a la veu activa, els lectors absorbiran el missatge en comptes de comprendre'l, i semblarà un comunicador contemporani i empàtic.

Exemple d'expressió activa i expressió passiva

Una mostra de l'expressió amb la veu passiva i l'altra expressada a l'actiu per comprovar que l'activa és més accessible.

- Passiva: *"In June last year an entry was made into the expanding mobile telephone market by HighFly Software Systems. A forecast was made that the company would capture 8% of the market for 15- to 22-year-old buyers within six months. However, unexpected growth in the market was rapidly noted by the project team, and production of phones was doubled. Profit projections for this year have therefore been increased by 42%, to \$3.8 million."*. Traducció: "El passat juny es va produir l'entrada de HighFly Software Systems en el mercat en expansió de la telefonia mòbil. Es va pronosticar que la companyia obtindria un 8% de la quota de mercat entre els compradors de 15 a 22 anys en un termini de sis mesos. No obstant això, el creixement inesperat del mercat va ser accelerat per l'equip del projecte i la producció de telèfons es va duplicar. Les projeccions de beneficis d'aquest any s'han incrementat, per tant, en un 42%, fins a 3,8 milions de dòlars". La versió passiva compta amb 72 paraules.
- Activa: *"HighFly Software Systems entered the expanding mobile telephone market in June last year. It forecast that it would capture 8% of the market for 15- to 22-year-old buyers within six months. However, the project team rapidly developed an unexpected growth in the market, and doubled production of phones. We now predict that we will earn profit of \$3.8 million this year, a 42% increase."*. Traducció: "HighFly Software Systems va entrar en el mercat en expansió de la telefonia mòbil el juny de l'any passat. Va preveure que obtindria un 8% del mercat entre els compradors de 15 a 22 anys d'edat en un termini de sis mesos. No obstant això, l'equip del projecte va fer créixer ràpidament el mercat de forma inesperada i va duplicar la producció de telèfons. Ara la predicció per a aquest any és que guanyaran 3,8 milions de dòlars, un 42% més". La versió activa compta amb 63 paraules.

S'ha de tenir en compte que la versió activa es veu dinàmica, actual i plena d'acció, en comparació de la versió passiva. El paràgraf actiu també és gairebé un 10% més curt. Totes les persones que treballen en l'entorn empresarial estan sobrecarregades de documentació i correus electrònics; per tant, com més concrets siguin els missatges, més s'entendrà i es valorarà.

- **Somriure.** A la dècada dels vuitanta, una enquesta dels estudiants de secundària dels Estats Units va demostrar que el que primer que registrem sobre una persona no és el que diuen ni fins i tot la seva aparença, sinó si semblen amistosa o antipàtica. Un somriure a la cara posa un somriure a la veu i assegura que trobem amable i càlida una persona. Així és com cal fer una bona impressió al telèfon o presencialment. No és estrany que als centres de trucades adoptin la màxima: "Somriu quan parles". Realment funciona.
- **Posar-se en la situació de l'altre.** És obvi: si ens centrem en el missatge o en un mateix, s'oblida el receptor. Així que sempre s'ha de tenir en compte la persona amb la qual es parla. S'ha d'intentar avaluar la seva experiència, antiguitat i habilitats. I també intentar relaxar-la: una persona tensa i nerviosa absorirà molt menys del missatge que una que se sent confiada, que no se sent criticada en el seu nivell d'idioma o que no pensa que s'espera massa d'ella.
- **Construir empatia.** Res no molesta més a la gent que la sensació que no s'està escoltant el que diuen. La sensació que no s'està "allà" en

una conversa realment destrueix l'empatia, així que s'han de construir les relacions mitjançant una escolta activa.

2.3.1 Significat dels colors en diferents cultures

Els colors tenen un paper important en les nostres vides. Poden fer recordar un lloc, una època de l'any o les tradicions preferides, i també poden donar forma a la nostra manera de sentir. Però quan es tracta del que simbolitzen els diferents colors en cultures de tot el món, aquestes associacions poden variar molt.

Vermell

A la cultura índia és el més poderós de tots els colors i té significats molt importants. Entre ells hi ha la por i el foc, la riquesa i el poder, la puresa, la fertilitat, la seducció, l'amor i la bellesa. El vermell també és representatiu d'un determinat moment i lloc en la vida personal. Una dona casada pot ser identificada per la henna vermella a les mans i la pols vermella, coneguda com *sindoor*, usada al llarg de la línia dels cabells.

A Sud-àfrica, el vermell s'associa amb el dol. La secció vermella a la bandera del país simbolitza la violència i els sacrificis que es van fer durant la lluita per la independència.

En la tradició tailandesa, a cada dia de la setmana se li assigna un color específic i està vinculat amb un déu particular. El vermell és el color dels diumenges, i està associat amb Surya, un déu solar, que va néixer aquest dia. Molts tailandesos paguen els seus respectes a Surya portant vermell en el seu aniversari cada any.

En la cultura xinesa, el vermell s'utilitza tradicionalment a l'any nou, així com durant els funerals i les noces. Representa celebració i vol portar sort, prosperitat, felicitat i llarga vida a la gent.

A les cultures occidentals, el vermell simbolitza l'emoció, l'energia, la passió, l'acció, l'amor i el perill.

Groc

Tot i ser un color que fa que molts de nosaltres ens sentim alegres i càlids, el groc té uns significats sorprenentment foscos en diverses cultures.

A França, per exemple, el groc significa gelosia, traïció, debilitat i contradicció. Al segle X, els francesos van pintar les portes dels traïdors i delinqüents de groc. I a Alemanya, el groc simbolitza la gelosia.

A la Xina, el groc s'associa amb la pornografia. Quan s'utilitza el terme xinès "imatge groga" o "llibre groc" per referir-se a qualsevol tipus de publicació o de mitjans de comunicació s'aludeix a imatges i a llocs web pornogràfics.

El groc està reservat només a persones d'alt rang en moltes nacions africanes a causa de la seva estreta semblança amb l'or, que s'associa universalment amb els diners, la qualitat i l'èxit.

Els egipcis també associen estretament el groc amb l'or, que s'utilitza habitualment per pintar mòmies i tombes abans que el difunt sigui enviat al més enllà, convertint-lo en símbol de dol.

En la cultura japonesa, el groc ha representat valentia, riquesa i refinament des de la Guerra de les Dinasties l'any 1357. Durant aquest temps, els guerrers portaven crisantems grocs (que representen l'emperador a Japó i la família reial) com a promesa de valentia.

Considerat afortunat en la cultura tailandesa, el color groc és el color de la sort per al dilluns, i es considera el més important de la setmana perquè representa el rei de Tailàndia. Per retre homenatge al rei, molts tailandesos vesteixen de groc els dilluns.

Blau

De la depressió a la reialesa i a la confiança, el blau té més significats que qualsevol altre color a tot el món.

A les cultures occidentals, el blau s'associa sovint a la melancolia. I si bé això és cert, també es considera un color calmant que simbolitza la confiança, la seguretat i l'autoritat, motiu pel qual molts bancs americans, com ara el Citibank i Bank of America utilitzen el blau per al seu logotip. També és un símbol de la masculinitat i representa el naixement d'un nen, al contrari de la Xina, on es considera un color femení.

En molts països de l'Orient Mitjà, el blau significa seguretat i protecció i és símbol del cel, l'espiritualitat i la immortalitat.

Moltes religions tenen també les seves pròpies associacions per al color blau. Per exemple, en molts països llatinoamericans (amb grans poblacions catòliques), el blau és un signe d'esperança i bona salut i és símbol de la Mare de Déu, que sovint es representa amb una túnica blava i un mocador al cap, i que representa benestar.

En el judaisme, el blau representa la santedat i la divinitat, i en l'hinduisme és el color de Krishna, el déu hindú més adorat, que encarna l'amor i l'alegria i destrueix el dolor i el pecat.

Verd

El verd comparteix molts significats comuns al voltant del món, alguns dels quals inclouen la naturalesa, l'ecologia, la consciència ambiental, el militar i el color dels semàfors.

A les cultures occidentals, el verd representa primavera, diners, frescor, inexperiència, gelosia, cobdícia i Nadal (quan es combina amb el vermell). El verd és

el color nacional d'Irlanda, anomenada The Emerald Isle pel seu exuberant camp, i està associat amb la bona sort, els *leprechauns* (és un tipus de fada en folklore irlandès), els trèvols i Saint Patrick.

La majoria de cultures orientals i asiàtiques el relacionen amb la vida nova i eterna, els nous inicis, la fertilitat, la joventut, la salut i la prosperitat. I encara que això sigui cert en la cultura xinesa, que un home porti un barret de color verd és tabú, perquè suggereix que la seva esposa l'està enganyant.

Després de guanyar-se de la llibertat d'Espanya al segle XIX, Mèxic va triar mostrar la bandera verda per representar la independència. I en moltes cultures sud-americanes que són riques en boscos, el verd simbolitza la mort.

Porpra

La reialesa, la riquesa, el poder, l'exclusivitat i la fama són temes comuns per al color porpra en moltes cultures orientals i occidentals. Durant molts segles, el colorant porpra era extremament rar i difícil de produir perquè s'extreia de cargols de mar. Com a resultat, la roba violeta era cara i es va convertir en un símbol d'estat entre reis, reines i altres governants.

Igual que el negre és el color tradicional per a la mort i el dolor en moltes cultures, el porpra comparteix el mateix significat en algunes nacions europees, incloent-hi els EUA i Itàlia, així com Brasil, Tailàndia, l'Índia i a molts països catòlics. A Tailàndia i al Brasil, el porpra es porta normalment al costat del negre per representar el dol per la mort d'un ésser estimat, i en la cultura brasilera es considera mala sort portar porpra quan no s'assisteix a un servei funerari o relacionat.

Als Estats Units, el porpra és símbol d'honor i coratge; està representat pel cor violeta, el premi més alt de l'exèrcit concedit a soldats, marines i aviadors pels seus actes de valentia.

Taronja

En moltes cultures occidentals, el taronja es considera un color divertit i nerviós, i representa curiositat, provar coses noves i la creativitat.

Certs països també associen taronja amb riquesa. Als Països Baixos, per exemple, és el color nacional i representa la família reial. Però en molts països de l'Orient Mitjà, com a l'Egipte, el taronja està associada amb el dol.

En les cultures japonesa i xinesa, el taronja significa coratge, felicitat, amor i bona salut, i en les cultures índies és un símbol de foc. L'espècie de color taronja, el safrà, representa la bona sort i és sagrat.

Símbol de força i valentia a Ucraïna, el taronja representa un moment en què el país es va unir el 2004 i es va alçar davant el Govern durant una de les eleccions presidencials més fraudulentes de la història, coneguda com la Revolució Taronja.

Rosa

És àmpliament acceptat en les cultures occidentals com el color de la feminitat, l'amor, el romanç, la cura, la tendresa i el naixement d'una nena. I si bé molts països orientals associen rosa amb aquests significats, això no s'aplica a totes les cultures. Al Japó, per exemple, el rosa es relaciona més amb els homes que amb les dones, tot i que és usat per ambdós sexes. A Corea simbolitza la confiança, i a l'Amèrica Llatina és símbol de l'arquitectura.

Durant molts anys, el color rosa era un color desconegut a la Xina fins que va sorgir a causa de l'augment de les influències occidentals; la paraula xinesa per al rosa es tradueix com 'color estranger'.

En general, es diu que estimula la ment, redueix el comportament violent i fa que les persones se sentin més tranquil·les i més controlades, per això moltes cel·les de les presons es pinten amb aquest color.

2.3.2 Intercanvi de targetes de visita

Com a regla general, ens hem d'assegurar de tenir prou targetes de visita per a l'ocasió i intentar aprendre els costums estrangers en relació amb la seva presentació i intercanvi abans de viatjar a l'estranger. És molt fàcil fer una mala primera impressió si no s'està preparat. Si és possible, s'ha d'intentar tenir un costat de la targeta de visita imprès en l'idioma del país que visiteu.

Juntament amb el consell anterior, és important assegurar-se que quan es presenta la targeta de visita, l'idioma nadiu del país que es visita estigui de cara. I finalment, s'han de mantenir les targetes actualitzades; el cost de fer targetes de visita és tan econòmic en aquests dies que és inexcusable haver d'escriure-hi correccions.

Al Japó, les targetes de visita (anomenades *meishi*; fonèticament, 'may-shi') són una part important de les interaccions comercials, no tan sols de les trobades personals. Gairebé tothom té els seus propis *meishi*, ja siguin personals o empresarials, des del moment en què són estudiants.

És important assegurar-se que **l'empresa i el càrrec** que es té es publiquen de manera destacada a la targeta. S'ha d'agafar la targeta de visita amb les dues mans i acceptar les targetes d'altres també amb les dues mans, agafant les cantonades inferiors. Després de lliurar la vostra targeta s'ha de fer la reverència i presentar-se dient el nom, l'empresa i el càrrec (la reverència desapareix a favor de l'encaixada de mans quan es tracta d'estrangers).

La targeta de visita s'ha de presentar en primer lloc a la persona amb un càrrec més alt. Quan es reben s'ha de tenir un **moment per mirar-les**. A continuació es posa la targeta en un estoig de cartolina (preferiblement) o a la cartera, amb cura. No es pot guardar a la butxaca dels pantalons. No s'ha d'escriure a la targeta de visita d'un altre, ni tampoc doblegar-la. Encara que es practica principalment en empreses japoneses, entre japonesos, els subordinats presenten les seves targetes de visita mantenint-les per sota de les dels seus superiors.

A l'Índia s'ha de posar qualsevol títol universitari o informació d'honors a la targeta de visita, i s'ha de fer servir la mà dreta per presentar-la i acceptar-la. I atès que l'anglès es parla molt sovint, no hi ha cap necessitat de traduir la targeta a l'hindi o al dialecte local.

Al Regne Unit i a Amèrica, l'intercanvi de targetes de visita és bastant informal i no requereix molta cerimònia. Les targetes comercials es poden col·locar directament a la butxaca si és necessari, encara que s'han de mantenir ordenades i presentables. Només cal lliurar targetes de visita als contactes comercials o a les persones que es presenten primer. I normalment, les targetes de visita no s'utilitzen en situacions personals.

A Europa occidental no s'han de passar mai les targetes de visita com si s'estigués barrejant una baralla de cartes, i mai s'han de posar les cartes en una pila en la taula d'una recepció.

Als països islàmics s'ha de presentar sempre i acceptar targetes de visita amb la mà dreta.

2.4 Equips de treball multiculturals

Les persones que comparteixen una cultura, en general, comparteixen una **ètica de treball**. Però quan es treballa amb una altra cultura trobem diferents regles. Per esbrinar quines són ens hem de fer les següents preguntes:

- Com està seleccionat l'equip?
- Qui el condueix i com?
- Quin és el procés de treball en equip?
- Quin és el paper de l'individu a l'equip?
- Quins són els factors motivacionals de l'equip?
- Com funcionen les reunions d'equips?
- Quins han de ser els resultats de l'equip?
- Com es donen comentaris a l'equip?

Tipus psicològics

El psiquiatre i psicoanalista suís Carl G. Jung, fundador de la psicologia analítica, va classificar les persones en vuit tipus, segons la seva psicologia:

- reflexiu-extrovertit,
- reflexiu-introvertit,
- sentimental-extrovertit,
- sentimental-introvertit,
- perceptiu-extrovertit,
- perceptiu-introvertit,
- intuïtiu-extrovertit i
- intuïtiu-introvertit.

En qualsevol equip de treball s'identifiquen dos elements essencials per crear un equip d'èxit: les diferents psicologies de les persones implicades i l'evolució de l'equip de treball. En primer lloc s'han d'incloure diferents **tipus psicològics de persones**. I en segon lloc, l'equip ha de poder experimentar les quatre etapes de l'evolució conegudes com a formació, dinàmica, normes i execució.

Dit d'una altra manera, l'equip es reunirà, decidirà com funcionarà, passarà per un procés d'ajustament a mesura que la gent s'acostumi a treballar entre si i, finalment,

actuarà a mesura que estableixin noves normes. Tots els equips, segons la teoria, passen per aquest **procés per aconseguir l'èxit**. Però en equips internacionals i multinacionals s'han de tenir en compte un conjunt addicional de factors donats per les diferències culturals de cada membre de l'equip; per aquesta raó, és important respondre a les preguntes plantejades amb anterioritat.

En general hi ha dos tipus d'equip en negocis internacionals: els equips multinacionals i els equips virtuals o a distància (*Virtual Distributed Teams*, VDT, en anglès).

2.4.1 Equips multinacionals

Els equips multinacionals són aquells equips de treball formats per persones de diferents països. Les diferències amb els equips formats per persones de la mateixa nacionalitat es manifesten en tres àrees: la jerarquia, la creació d'equips i la resolució de problemes.

Per descomptat, com més experiència internacional tingui cada directiu, més fàcil serà establir una relació laboral fluida.

Exemple d'equip multinacional

Deu treballadors d'una empresa farmacèutica del Regne Unit es reuneixen un dia en un hotel al costat del riu Tàmesi, prop de Londres. El seu departament fa assajos clínics sobre medicaments que es comercialitzaran si les proves són reeixides, i el que és interessant sobre el grup és que provenen de set nacionalitats diferents. El líder de l'equip és americà, hi ha dos australians, tres britànics, un suec, un colombià, un alemany i un francès, i cadascun té una experiència de gestió i un nivell d'experiència internacional diferent.

Els australians, els britànics i els suecs utilitzen una estructura de gestió molt més plana i amb un estil jeràrquic més igualitari que el francès, l'alemany i el colombià.

El colombià pot trobar dificultats per establir relacions amb els australians, els britànics, els suecs i els alemanys (que basen el seu treball en les tasques que cal realitzar), però formarà una bona relació amistosa amb el francès.

Els australians, els britànics i l'alemany, així com el francès i el colombià, no tindran por dels conflictes en les reunions de l'equip, però els suecs esperen que els conflictes s'eliminïn fora de la reunió.

Pel que fa a la solució de problemes, els alemanys passen molt de temps preparant-se i treballant on resideix el problema, mentre que els britànics i australians immediatament podran trobar-hi solucions. Prendran un enfocament pragmàtic, mentre que el colombià i el francès establiran una plantilla que després implementaran per resoldre el problema.

Per al líder de l'equip nord-americà, orientat a l'acció, pragmàtic, directe i relativament igualitari, el "temps és diners"; el seu treball serà, en primer lloc, entendre el seu propi estil i adaptar-se als requeriments del lideratge de l'equip.

2.4.2 Equips virtuals o a distància (VDT)

En treballar en VDT, el repte és comprendre els diferents estils de comunicació. D'altra banda, és important que el líder de l'equip virtual estableixi les bases de la comunicació, què es necessita explicar i què no, i establir la logística de la teleconferència i la videoconferència.

Exemple d'equip virtual (VDT)

Els membres del departament de recursos humans en una companyia de dret internacional es reuneixen només una vegada a l'any, en una conferència anual a Texas. Els sis membres de l'equip tenen base a Toronto, Londres, Moscou, Delhi, Hong Kong i Sydney. El seu llenguatge comú és l'anglès, però dos són nord-americans, i hi ha un canadenc, un rus, un xinès i un indi. Es comuniquen electrònicament, utilitzant trucades telefòniques basades en Internet (Skype), correus electrònics, telefonia convencional i videoconferència.

Els nord-americans i els canadencs són parlants nadius d'anglès i poden plantejar problemes de comprensió per als seus homòlegs no nadius de parla anglesa, especialment mitjançant l'ús de l'argot, les sigles i les inicials. La regla és no utilitzar-los mai sense explicar-los o expandir-los.

L'altra gran diferència és que els russos, els xinesos i els indis voldran donar a conèixer el context de la situació que cal tractar i poden explicar-ho en certa mesura abans de donar el seu punt de vista, mentre que els nord-americans i el canadenc donaran primer el seu punt de vista i després explicaran el context i els antecedents. Els russos, els xinesos i els indis poden sentir que no reben la informació de fons que necessiten dels col·legues canadencs i nord-americans. En l'altre costat, els canadencs i els nord-americans poden sentir que estan rebent massa informació i perdent el temps.

3. Tècniques de negociació internacional

Una negociació esdevé internacional quan les parts implicades pertanyen a **cultures diferents** i, per tant, no comparteixen les mateixes formes de pensar, sentir i comportar-se. De fet, el significat del terme *negociació* i el que connota pot variar significativament d'una cultura a una altra.

Les negociacions globals contenen tota la complexitat de la negociació nacional, amb la dimensió afegida de la diversitat cultural. Totes les negociacions globals són interculturals; per tant, les negociacions internacionals poden ser molt complexes, ja que cada cultura té un enfocament propi i no tan sols sobre el procés de negociació, sinó també sobre les pràctiques, les idiosincràsies i les expectatives individuals.

Exemple de diferències culturals: arribar a un acord

Cada cultura és coherent amb les seves pròpies normes, valors, lleis i creences, i aquests afecten el resultat de l'acord fins al punt que els membres de diferents cultures se centren en diversos aspectes d'un acord; per exemple, un pot centrar-se en el costat legal i l'altre en els aspectes personals. En algunes cultures, la documentació de l'acord (el contracte de compravenda, per exemple) és primordial, mentre que en d'altres la relació que s'estableix durant el procés i la implementació real de l'acord són l'aspecte bàsic. Per exemple, els nord-americans negocien un contracte, mentre que els japonesos negocien una relació personal. Tot això es deu a les diferències en valors i normes culturals que es deriven de les diferències entre cultures individualistes, com ara els EUA i les cultures col·lectivistes com el Japó.

Les negociacions internacionals consumeixen molt de temps als negociadors i la negociació es considera una de les habilitats més importants per als gerents de companyies globals. La negociació cara a cara o a través dels nous mitjans de comunicació a distància (videoconferència) s'estan estenent cada cop més entre petites empreses, empreses internacionals i multinacionals.

Les negociacions es duen a terme per a nombrosos **propòsits**: empreses conjuntes internacionals (*joint ventures*, en anglès), acords de llicència, relacions entre venedors i compradors, fusions i adquisicions... Els gerents d'empreses globals gasten més del 50 per cent del seu temps en negociacions internacionals, i això il·lustra la importància de la negociació intercultural.

3.1 Tipus de negociació

Es considera que hi ha set tipus de negociació en funció de l'estil o el resultat per a les parts. És important tenir en compte enfront de quin tipus de negociació ens trobem, atès que cadascun exigeix una estratègia diferent. I també cal tenir clar que durant una negociació aquesta pot canviar de tipus o fins i tot donar-se dos tipus de negociació alhora (per exemple, *Win-Win* i col·laborativa). Vegem-les detingudament:

Què entenem per negociar?

Els nord-americans consideren que les negociacions són una oportunitat per resoldre problemes. En canvi, en les cultures japonesa, xinesa i mexicana consideren les negociacions com una manera d'establir una relació l'objectiu principal de la qual no és resoldre problemes.

- **Negociacions *Win-Lose* (guanyar-perdre).** En la teoria del joc s'anomena una negociació de guanyar-perdre a una negociació de suma zero. Una analogia comuna és dividir un pastís. El pastís no es fa més petit o més gran, es negocia per decidir qui aconseguix el tall més gran. Davant d'una negociació *Win-Lose*, l'estratègia consisteix a determinar els requisits mínims que l'altra part pot acceptar. De moment suposen una gran part de les negociacions.
- **Negociacions *Win-Win* (guanyar-guanyar).** Seguint l'analogia del pastís, les negociacions *Win-Win* consisteixen a expandir el pastís, fer-lo més gran. Les negociacions salarials i les vendes solen considerar-se *Win-Win*. En aquest tipus de negociació s'ha de fer tot el possible per mantenir les negociacions amistoses i constructives, de manera que l'acord beneficiï totes les parts i es pugui continuar la relació en operacions futures. Es tracta d'un tipus de negociació que cada vegada té més importància atès el resultat global.
- **Negociacions *Lose-Lose* (perdre-perdre).** Les negociacions *Lose-Lose* impliquen una situació en què tothom perd. Les demandes són un tipus de negociació *Lose-Lose*. Aquestes negociacions poden esdevenir ràpidament amargues i contradictòries. Tot i que les dues parts perdran, és important intentar mantenir un enfocament col·laboratiu.
- **Negociacions adverses.** Les negociacions adverses són de gran competitivitat. Les negociacions de *Win-Lose* i *Lose-Lose* són propenses a convertir-se en adverses. Ningú vol perdre, i això suposa una intensa competència. En alguns casos, les negociacions *Win-Win* també són adverses. Per exemple, les negociacions de vendes sovint es converteixen en adverses (client *versus* venedor). En casos extrems és possible que els negociadors no estiguin interessats a guanyar. En el seu lloc, poden buscar maximitzar les pèrdues de l'altra part. Les negociacions entre rivals polítics poden esdevenir destructives d'aquesta manera.
- **Negociacions col·laboratives.** Les negociacions col·laboratives són creatives i amigables. Per exemple, les negociacions d'associació comercial sovint són col·laboratives. Les negociacions *Win-Win* en les quals s'espera obtenir grans victòries per a totes les parts tendeixen a ser col·laboratives. Les negociacions col·laboratives es basen en tècniques persuasives, l'optimisme i la creativitat.
- **Negociacions amb múltiples parts.** Les negociacions entre múltiples parts de diversos països són negociacions complexes. Poden ser extremament desafiantes i poden trigar anys a completar-se. Els tractats internacionals entre diferents nacions són sovint amb múltiples parts. Aquest tipus de negociació requereix tècniques diplomàtiques avançades.
- **Negociació de mala fe.** La negociació de mala fe es produeix quan una part fa compromisos que no té intenció de mantenir. La negociació de mala fe s'utilitza sovint com una tàctica de retard o distracció. Per exemple, un país pot signar un tractat mediambiental sense intenció d'aplicar-lo només per alleujar la pressió política dels seus ciutadans. Si se sospita que l'altra part

està negociant de mala fe és hora de començar a pensar a imposar sancions en cas de no-compliment de l'acord.

3.1.1 Formats de negociació

Tot i que hi ha molts tipus de negociacions, només hi ha dos formats principals en què aquestes es duen a terme: el distributiu i l'integratiu.

La **negociació distributiva**, també coneguda en anglès com a *Positional Bargaining* o *Distributive Negotiation*, implica argumentar en funció d'una posició. Cada part pren una posició extrema en funció de les seves necessitats i limitacions. Aquestes posicions gairebé sempre es troben en extrems oposats. Les parts tracten la negociació com un joc de "suma nul·la" en el qual només una de les parts pot guanyar la negociació.

Començant per una posició inicial extrema, les parts es veuen obligades a fer concessions per arribar a un acord. Com més petites siguin les concessions fetes per una part, més victoriosa se sentirà. Començant per posicions extremes i fent només petites concessions, les negociacions es tornen tenses. La negociació es fa hostil i les comunicacions poden comportar amenaces i manca de transparència. La manca de confiança apareix, i el futur de la relació es pot posar en perill. A mesura que la negociació continua, les parts enforteixen les seves posicions, negant-se a canviar d'opinió. Les parts es comprometen fermament amb una posició i només se centren en els seus propis objectius.

Malgrat els seus defectes, hi ha un temps i un lloc per a la negociació distributiva. Aquest tipus funciona millor quan es tracta de regatejar el preu o actuant en una situació de crisi immediata. La negociació distributiva es caracteritza per l'analogia del pastís, en què cada part està competint per la part més gran.

La **negociació integradora**, també coneguda en anglès com a *Principled Negotiation* o *Integrative Negotiation*, és un altre format de negociació en el qual les parts treballen conjuntament per forjar un acord de creació de valor que permeti a ambdues parts estar contentes amb el resultat i amb l'estat de la relació.

La negociació integradora crea un entorn de col·laboració en el qual les parts estableixen interessos compartits i treballen conjuntament per construir solucions mútuament beneficioses. Les parts es poden entendre i confiar entre si i això els permet ser creatives per resoldre el problema compartit. En lloc de pensar en posicions, les parts pensen en termes d'interessos i problemes. I en lloc d'un joc de suma zero, la negociació integradora comporta que la relació entre les dues parts no sigui pitjor que quan van començar la negociació. La negociació integradora també es pot caracteritzar per una analogia de pastissos: cada part col·labora amb l'altra per intentar crear un pastís més gran i beneficiós, el qual poden compartir, i que és més gran que dos pastissos individuals.

Jocs de "suma nul·la" o "suma zero"

Són aquells on el guany o pèrdua d'un participant s'equilibra amb exactitud amb les pèrdues o els guanys dels altres participants. És a dir, si se suma el total dels guanys dels participants i es resta les pèrdues totals, el resultat és zero. És propi de jocs individuals no cooperatius, com són els escacs o el pòquer.

3.1.2 Estils de negociació personals

A més dels formats de negociació distributiva i integradora, cada individu té el seu propi estil de negociació. Hi ha cinc estils de negociació principals, que tracten els conflictes d'una manera diferent. Cada estil té els seus avantatges i desavantatges, i a l'hora d'elegir un estil és fonamental tenir en compte tant l'estil de l'altre negociador com el tipus de negociació. Vegem-los detingudament:

- **L'estil competitiu** és l'estil més conflictiu. Els negociadors que l'utilitzen veuen les negociacions com a competicions que tenen guanyadors i perdedors. L'estil competitiu funciona millor quan es necessita una negociació ràpida o quan no hi ha moltes variables en joc, com ara simplement negociar el preu d'un producte. No obstant això, l'estil competitiu no funciona bé quan s'utilitza contra un altre negociador que també utilitza aquest estil, i sovint es produeix un bloqueig i les relacions es desborden o fins i tot arriben a ser hostils.
- **L'estil acomodatiu** és un estil submís, l'oposat de l'estil competitiu. Aquests negociadors estan preparats i disposats a donar informació i a fer concessions. Sovint deixen que l'altra part de la negociació guanyi en determinades qüestions. Això pot ser perillós en la negociació quan l'altra part utilitza un estil competitiu. Tanmateix, posen la relació com una de les primeres prioritats, i aquest estil pot tenir un gran èxit quan s'han de restablir les relacions o el seu manteniment és crític. Tret que la situació impliqui una crisi en una relació necessària per a l'empresa, les estratègies acomodatives s'han d'utilitzar amb moderació: donar massa concessions o massa informació en una negociació pot conduir a un resultat no adient.
- **L'estil evitatiu** és agressiu passiu i tendeix a amagar els problemes més que no pas a enfrontar-los. Els evitadors solen ser menys transparents i honestos, i les línies de comunicació amb l'altra part de la negociació poden ser febles. Moltes vegades, aquest estil és emprat pels negociadors que no responen bé a conflictes o a agressions. Dit això, un estil evitatiu té avantatges en una negociació molt emotiva. Els evitadors poden evitar confrontar emocions i passions i, en lloc d'això, centrar-se en els objectius racionals per arribar a un acord. L'estil evitatiu també funciona bé quan la negociació és simple o trivial. Tanmateix, a causa de problemes de comunicació, l'estil evitatiu té la capacitat de provocar bloqueig i ressentiment, així com relacions tenses. En el cas de trobar-se davant d'aquest estil en una negociació i que aquestes es tornin complicades, s'ha de considerar fer un descans en la taula de negociacions per pensar en l'estratègia abans de tornar a les negociacions.
- **L'estil compromès** consisteix a trobar-se a mig camí. Un costat fa algunes concessions, mentre que l'altre en fa unes altres. Aplicant l'analogia del pastís, aquí es tracta de dividir-se el pastís, però sense competir. Al final no hi ha guanyadors clars, sinó que es produeix el que es considera un resultat just. Les parts tendeixen a començar en posicions extremes i després es dirigeixen cap al centre. Aquest estil s'utilitza sovint en la negociació

distributiva. Funciona bé quan hi ha restriccions de temps o hi ha una relació contínua i forta amb l'altra part. Aquest format ajuda a mantenir relacions fortes i els acords solen ser més òptims per a ambdues parts.

- **L'estil col·laboratiu** consisteix a garantir que es compleixin les necessitats de les dues parts. Les parts exploren com crear un valor comú i col·laborar en una solució. La col·laboració té a veure amb la creació de valor i és encoratjada per aquells que donen suport al format de negociació integradora. Els col·laboradors expandeixen el pastís i s'esforcen per arribar a un acord òptim que maximitzi les rendibilitats de tots. Aquest estil és excel·lent a l'hora de formar forts vincles o mantenir bones relacions. No obstant això, l'estil de col·laboració és l'estil mentalment més esgotador. També requereix la màxima preparació. A més, tampoc no funciona amb els negociadors d'estil competidor, ja que poden intentar aprofitar-se de la situació. A més, els col·laboradors han de tenir cura de la quantitat d'informació que es comparteix per evitar que l'altra part s'aprofiti. Si en una negociació coincideixen dues parts amb un estil col·laboratiu ens trobem davant d'una negociació col·laborativa en si mateixa.

3.1.3 Estils nacionals de negociació

Un dels principals errors a la negociació internacional és la manca d'adaptació del negociador internacional en dues àrees. Per una banda no s'**adapta a les propostes i a l'estil negociador** de la cultura a la qual pertany l'altra part, i per l'altra no dóna **arguments tenint en compte els interessos de l'altra part**. Per tant, és imprescindible que un negociador internacional conegui els estils nacionals de negociació de les parts amb qui negocia.

La negociació als EUA

Es pot pensar que els negociadors estatunidencs són prepotents, poc sofisticats i amb plantejaments molt directes. Però no se'ls ha de subestimar, atès que són la potència número 1 en negociació. Se senten còmodes amb un estil de negociació competitiu, i els agrada utilitzar tàctiques del tipus "agafar-ho o deixar-ho" (*take it or leave it*, en anglès). Per als estatunidencs, una proposta és bona quan més ràpidament proporciona beneficis per a l'empresa. Es fan poques concessions en la negociació, i normalment cap al final. Regatejar el preu no és costum. Això comporta que les negociacions siguin molt ràpides. Tenen autoritat per prendre decisions i esperen que l'altra part en la negociació també la tingui, no els agrada haver d'esperar que consulti els superiors sobre el tancament de l'acord. Són molt professionals, i aquesta característica es molt valorada.

D'altra banda, les empreses americanes són bastant accessibles, i es pot concertar una reunió sense tenir cap contacte previ. Resulta important enviar catàlegs i informació sobre l'empresa abans de la reunió, fins i tot una oferta per veure si el preu es troba dins de les opcions i no perdre el temps. S'ha d'anar a les

reunions amb bon material promocional i amb una presentació ben preparada. S'ha d'utilitzar un llenguatge clar i directe, si no poden perdre confiança. I és important contractar un bufet d'advocats estatunidenc, atès que són molt legalistes i propensos al litigi.

La negociació al Regne Unit

L'edat del negociador és important, i prefereixen negociar amb executius sènior. Tenen un estil indirecte; per tant, en les primeres etapes de la negociació no donen la seva opinió sobre les ofertes presentades, sinó que fan petites insinuacions. S'ha d'estar molt atent i llegir entre línies. Però una vegada s'arriba a un acord no dubten a ser totalment francs i directes. L'humor està molt present en les negociacions, i s'utilitza per tal de mostrar allò totalment oposat al que es vol dir o per no explicar allò que és obvi; d'aquesta manera es mostra desacord o contrarietat i s'intenta debilitar els arguments de l'altra part. De la mateixa manera que els estatunidencs, no són propensos al regateig i estan més interessats en els resultats a curt termini.

A l'hora de prendre una decisió tenen en compte totes les persones implicades, i no adopten les decisions en solitari; per tant, les negociacions tendeixen a dilatar-se en el temps. Les reunions s'han d'establir amb una antelació de dues setmanes. La millor manera de contactar amb una empresa és mitjançant una tercera part, i si no es té cap contacte és millor dirigir-se a l'empresa en general que a una persona o departament concret. El tracte és fred, distant i professional, i no és necessari establir una agenda per a la reunió. Les reunions comencen i acaben amb una conversa banal, es parla del temps, del trànsit i del viatge, però mai de temes personals.

La negociació a França

Les negociacions són lentes, i una tàctica molt utilitzada és fer que l'altra part presenti primer els seus arguments (d'aquesta manera queda debilitada). La negociació és formal i reservada, no es fan preguntes personals. És fonamental presentar arguments analítics i lògics amb una bona utilització del llenguatge i la retòrica (aspectes molt valorats pels francesos). Es negocia punt per punt i cada part exposa els seus raonaments. Els agrada el debat, però no les discussions tenses. Igual que als estatunidencs, no els agrada el regateig i volen que l'altra part tingui autoritat suficient per tancar l'acord. Són negociadors col·laboratius i cerquen relacions a llarg termini.

Per tal de ser rebut per una empresa francesa s'ha de cridar la seva atenció amb documentació detallada (preferiblement en francès) sobre la companyia i els seus productes i una explicació acurada del motiu de la reunió. En el llenguatge escrit són molt nacionalistes i no han adoptat anglicismes comuns en el comerç internacional (*marketing* en anglès és *mercatique* en francès).

La negociació a Alemanya

En ocasions és aconsellable entrar de la mà d'un agent comercial, que a Alemanya solen se multilatera (representen diversos productes d'un mateix sector), atès que es tracta d'un mercat d'una mida gran. Tenen un estil de negociació col·laboratiu i les decisions es prenen de forma consensuada, i per aquest motiu són llargues. La qualitat, el servei i el preu són elements essencials. Als negociadors alemanys no els interessin les relacions a curt termini, sinó a mitjà termini, i per tant la creació de relacions és important. La conservació del medi ambient és un aspecte important per a ells; per tant, mostrar preocupació i explicar les polítiques de reciclatge, d'eliminació de residus i d'embalatges és fonamental durant la negociació, així com portar material promocional en paper reciclat.

Les reunions s'estableixen amb anterioritat (almenys tres setmanes) i al més alt nivell, i la puntualitat és primordial, així com la preparació de la l'agenda i seguir-la amb rigorositat. No s'han de fixar reunions fora de l'horari de treball ni en cap de setmana o vacances. Les xerrades introductòries són curtes. En les presentacions s'han de donar detalls sobre els productes i no parlar de generalitats de l'empresa, i s'ha de donar resposta a les preguntes que fan en el moment, no s'han de deixar les contestacions per quan s'ha tornat a la central i es pot consultar amb els superiors.

La negociació a Suècia

Els executius suecs són bastant accessibles i és fàcil concertar reunions de negocis; encara així, s'han de concretar amb tres setmanes d'antelació i la puntualitat és fonamental. És important enviar abans un dossier de l'empresa i fins i tot demanen una proposta d'oferta per saber si val la pena reunir-se o no. Tenen un alt coneixement de l'anglès. Les reunions són ràpides i formals, i es va directament a l'objectiu de la negociació sense xerrada prèvia. Les presentacions han de ser detallades. S'ha de mostrar una bona imatge d'empresa i de marca, és més important que tenir bons productes. Es negocia amb els comandaments intermedis, que tenen una bona formació tècnica. Busquen relacions a llarg termini i són fidels als proveïdors de la seva confiança. Els contractes són molt detallats i s'espera que es compleixi amb les estipulacions pactades. Entrar en el mercat suec és una bona targeta de presentació per entrar en altres mercats escandinaus.

La negociació al Japó

La puntualitat i la rigorositat a l'hora de complir amb els horaris de les reunions és encara més estricta al Japó que a Alemanya, igual que el seguiment dels punts establerts a l'agenda, i la conversa introductòria també és curta. S'ha de parlar a poc a poc, amb pauses i amb vocabulari senzill, atès que el seu nivell d'anglès no és gaire elevat. És millor que a la negociació hi vagin almenys dues persones, ja que per la part japonesa hi anirà més d'una persona. El material promocional ha d'estar com a mínim en anglès, i si és possible en japonès, i s'ha de portar una còpia per a cada persona. Les reunions són molt formals, amb absència d'humor. Les relacions personals, al contrari que a Alemanya, són molt importants, primer

es fa amistat i després negocis. Les negociacions comencen amb representants d'alt nivell de l'empresa i continuen amb representants del nivell intermedi. Les relacions comercials es plantegen a llarg termini, cinc anys com a mínim. I l'acord culmina amb un contracte, encara que per als japonesos el compromís verbal i la confiança personal són de gran importància.

La negociació a la Xina

La grandària del mercat i el potencial de compra avalen la fama dels negociadors xinesos, considerats com dels millors del món. Les presentacions s'han de basar en fets tècnics i objectius, i s'ha de remarcar la idea de cooperació i la voluntat d'establir relacions duradores. Les relacions personals, igual que al Japó, són molt importants, i les negociacions també es fan en grup. Es necessita l'ajuda d'un agent local per contactar i passar les traves administratives. En la negociació, aquelles coses que el negociador xinès no diu solen ser més importants que les que diu. En cada aspecte tractat s'han de fer concessions; per tant, s'ha d'establir un marge de negociació ampli. Les decisions es prenen per consens. Els xinesos entenen el contracte com l'inici de la relació, i per tant en futures comandes es tornaran a negociar els termes de nou.

La negociació a l'Índia

El conjunt empresarial a l'Índia és molt complex, i per tant s'aconsella la utilització d'un intermediari per començar els contactes. Valoren molt la relació qualitat-preu, de manera que les ofertes han de ser competitives. El regateig en el preu és una tàctica comuna en les negociacions, i per evitar-lo es poden concedir millores en el finançament. Les negociacions es porten a terme al més alt nivell de representació de l'empresa, i el procés de negociació és lent. No s'han d'utilitzar tàctiques de confrontació o pressió. Els acords s'han de plasmar per escrit en un contracte que s'ha de redactar en l'idioma local i en anglès. S'ha d'anar amb compte, perquè existeixen moltes diferències culturals i regionals dins del país, per tant una estratègia que ha funcionat amb èxit en una ciutat no té per què funcionar en una altra.

La negociació a l'Argentina

Es recomana accedir al mercat argentí mitjançant un representant. Les activitats socials són molt importants, i per tant s'ha de dedicar temps a les relacions personals. S'ha de ser puntual en les reunions, encara que l'altra part pot arribar 30 minuts tard. La negociació és formal i comença amb una xerrada sobre temes generals que pot durar uns 15 minuts. La negociació és distesa, de manera que les tècniques de confrontació i pressió no s'han d'utilitzar. Les decisions es prenen al més alt nivell de direcció. Demanen concessions a cada punt de la negociació, cosa que fa allargar el procés. S'aconsella redactar un contracte per plasmar l'acord.

La negociació al Brasil

És recomanable tenir un contacte local per comprovar la solvència de l'empresa i portar a terme les tasques administratives. El procés de negociació és lent, i abans d'arribar a un acord s'ha d'establir una relació de confiança. Les tàctiques de pressió i el regateig no donen bons resultats, i les concessions es fan al final de la negociació. Igual que a l'Argentina, les decisions es prenen al més alt nivell. Cobrir el risc comercial (d'impagament) és essencial. Per a la redacció del contracte s'aconsella contractar un advocat local, i es redactarà en portuguès i utilitzant la moneda local (el real) sempre que el contracte s'hagi de dur a terme a Brasil (per normativa).

La negociació a Mèxic

Les negociacions són lentes, i s'ha d'establir primer una relació personal i de confiança. Hi ha una xerrada informal abans de començar la negociació, i durant aquesta es barregen comentaris personals. Ateses les deficientes estructures de distribució, es recomana contractar un representant, això sí, sense exclusivitat, per la gran extensió del país. S'han de contractar també els serveis d'un agent de duanes professional per agilitzar els tràmits d'importació, que poden ser lents, i a més s'han de complir les Normes Oficials Mexicanes (NOM).

D'altra banda, no s'ha d'establir una agenda per a la negociació; els diferents aspectes de la mateixa es van tractant en funció de l'ordre en què surten. El ritme de la conversa és lent i el to més baix, i s'utilitzen els silencis per pensar el que es dirà o prendre decisions, que no s'han d'interrompre. En les ofertes inicials s'ha de preveure un ampli marge de negociació, atès que el regateig és una tàctica molt utilitzada. Les decisions es prenen al més alt nivell i els contractes es redacten de forma general, els consideren com a objectius a assolir i no com a compromisos d'obligat compliment.

La negociació a Rússia

L'estratègia negociadora russa és *Win-Lose*, per tant s'han de ressaltar els beneficis de la cooperació per a les dues parts. La presentació de l'empresa ha de ser simple i de fàcil comprensió, s'ha de buscar una bona primera impressió més que donar dades exhaustives, i el material s'ha de donar en rus. El coneixement d'idiomes estrangers és baix, de manera que és important treballar amb intèrprets, i si és possible un de confiança (millor que utilitzar els seus). Les reunions es veuen interrompudes amb freqüència, s'ha de tenir paciència. Solen utilitzar tàctiques de negociació agressives, i en aquests casos s'ha de mantenir la calma i esperar que suavitzin el discurs. Com que la negociació és dura, fan poques concessions i demanen grans millores per a elles, per tant s'ha de començar amb un gran marge.

Alhora, es negocia al més alt nivell de decisió i al final de les reunions de certa importància és comú redactar una acta (*protokol*) amb els temes que s'han discutit i els acords als quals s'ha arribat, que s'ha de revisar i signar. En la redacció del

contracte s'ha de tenir present que el marc legal de relacions empresarials no està molt desenvolupat a Rússia, i per això és convenient pactar que els conflictes es resolran mitjançant l'arbitratge d'una institució en un tercer país.

La negociació al Marroc

S'han d'establir relacions personals fermes abans de començar la negociació, la qual cosa fa que aquesta sigui lenta. Abans de començar la negociació es parla de la família, la feina i altres temes, s'ha de buscar un clima de confiança i relacions a llarg termini. Les negociacions es desenvolupen fonamentalment en francès, encara que en les principals ciutats es parla indistintament l'anglès i el francès, i en la zona nord (Tànger i Tetuan) es parla el castellà. Els canals de distribució estan poc desenvolupats, per tant es recomana la venda mitjançant un distribuïdor o establint una filial comercial. El preu constitueix l'eix central de la negociació, i no s'han d'utilitzar tècniques agressives. Les negociacions es porten a terme al més alt nivell de decisió. La utilització del temps és flexible, sobretot quan es parla de terminis. I s'utilitzen els models de contractes europeus sense la necessitat que intervinguin advocats.

La negociació a l'Àrabia Saudita

Per entrar al país es necessita un visat, que requereix de la invitació d'una empresa local, i es recomana buscar un agent local per accedir al mercat. Les reunions es planifiquen amb un mes d'antelació i s'ha de ser puntual, encara que l'altra part arribi tard o canviï la reunió per un altre dia en l'últim moment; a més, les interrupcions durant les negociacions són comuns, s'ha de mantenir la calma. És important establir una relació personal abans de començar la negociació. El regateig és una tècnica molt utilitzada, i per tant la negociació ha de començar amb un ampli marge per tal de poder fer concessions.

La negociació a Sud-àfrica

Es recomana entrar al país utilitzant un agent o distribuïdor, i n'existeixen de dos tipus: els locals i d'altres de més grans que cobreixen tot el país i a vegades països propers com Namíbia o Zimbabwe. Les decisions es prenen al més alt nivell. En les reunions s'ha de ser puntual i la negociació comença després d'una petita xerrada informal. L'estil de negociació és amistós però formal, i no és convenient utilitzar tàctiques de venda agressives o de pressió.

3.2 Tàctiques de negociació

La negociació inclou tàctiques verbals, no verbals i de situació. La utilització d'aquestes tàctiques no és igual en totes les cultures. Les cultures individualistes

que representen australians i nord-americans consideren que les tàctiques verbals són més importants, mentre que les persones de cultures col·lectivistes, com els asiàtics, prefereixen tàctiques no verbals durant les seves negociacions interculturals. Vegem-les detingudament:

- **Tàctiques verbals:** els negociadors utilitzen moltes tàctiques verbals. Algunes de les tàctiques més habituals utilitzades en les negociacions inclouen promeses, amenaces, recomanacions, advertències, recompenses, càstigs, recursos normatius, compromisos, preguntes i ordres. L'ús i el significat de moltes d'aquestes tàctiques varien entre cultures. Els guanys d'un negociador augmenten quan es fa una gran oferta inicial, planteja moltes preguntes i no adquireix molts compromisos verbals fins al final del procés de negociació. En resum, el comportament verbal és crític per a l'èxit de les negociacions.
- **Tàctiques no verbals:** el comportament no verbal representa una comunicació que no sigui verbal. Inclou com els negociadors expressen les paraules més que les paraules en si mateixes. El comportament no verbal consta del to de veu, les expressions facials, la distància corporal, l'aparença, els gestos, el ritme, els silencis i els símbols. El comportament no verbal transmet diversos missatges, molts d'ells a un nivell subconscient. Els negociadors sovint responen de manera més emocional i amb més força al missatge no verbal que al verbal. Igual que amb el comportament verbal, el comportament no verbal també difereix considerablement entre cultures.

Exemples de llenguatge no verbal

Els japonesos utilitzen més el silenci, els nord-americans l'utilitzen de manera moderada, i els brasilers gairebé mai. Els nord-americans sovint responen al silenci assumint que l'altra part no està d'acord o no ha acceptat la seva oferta, i a més tendeixen a discutir i a fer concessions en resposta al silenci. Aquesta resposta no causa problemes en la negociació amb els brasilers (atès que els brasilers no utilitzen el silenci), sinó que els desavantatges són greus quan es tracta de negociar amb japonesos. Mentre que els japonesos consideren silenciosament l'oferta dels nord-americans, aquests interpreten el silenci com a rebuig i responen fent concessions.

- **Tàctiques de situació:** un altre conjunt de tàctiques generalment utilitzades es podria classificar com a tàctiques de situació, que inclouen la ubicació, els terminis i la disposició física.
 - **Ubicació.** On s'ha de celebrar la negociació és una consideració important per conduir una negociació amb èxit; sempre és millor estar a l'escenari propi, ja que és conegut i genera seguretat. Tot i això, la majoria dels negociadors seleccionen llocs neutres per a les negociacions, i els actes socials (com el dinars o sortides empresarials) s'han convertit en una característica principal de la ubicació neutral, que les parts de la negociació utilitzen principalment per familiaritzar-se amb els membres de l'equip contrari. Per exemple, els empresaris japonesos gasten gairebé el 2% del seu PNB en accions per entretenir els clients. Un benefici de la ubicació neutral és que totes les parts tenen un accés limitat a la seva oficina d'origen per rebre informació i consells de negociació per obtenir un avantatge sobre l'altra part.

- **Terminis.** És una tàctica de negociació important quan una de les parts de la negociació està sota una restricció de temps. La durada d'una negociació pot variar notablement entre cultures. Els nord-americans són particularment impacients, i sovint esperen que les negociacions tinguin una durada mínima. Durant les converses de pau de París dissenyades per negociar la fi de la Guerra de Vietnam, l'equip nord-americà va arribar a la capital francesa i va fer reserves d'hotel per a una setmana. En canvi, els seus homòlegs vietnamites van llogar un castell durant un any. A mesura que van desenvolupar les negociacions, els frustrats nord-americans es van veure forçats a renovar contínuament les reserves setmanals d'hotel per tal d'adaptar-se al ritme més mesurat dels vietnamites. Les parts fan les concessions en les negociacions tenint present la seva pròpia data límit. Això, òbviament, fa que les cultures conscients del cost del temps, i que volen que les negociacions siguin ràpides, com els nord-americans, estiguin en desavantatge, atès que fan les concessions abans que les altres parts.
- **Disposicions físiques.** Seure al voltant d'una taula en els dos costats oposats posa l'èmfasi en una situació de confrontació. Seure en angle recte o una mesa rodona i enfrontar-se al problema engendra cooperació. A Amèrica, les parts negociadores seuen uns enfront dels altres, mentre que al Japó les parts negociadores seuen en angle recte.

3.3 El procés de negociació

El procés de negociació és el factor més important que prediu l'èxit o el fracàs d'una negociació. Un procés eficaç inclou la gestió de l'estratègia o l'enfocament global de la negociació, les etapes i les tàctiques específiques que s'utilitzen. Igual que amb altres aspectes de la negociació, el procés varia notablement entre cultures. Una estratègia efectiva reflecteix les característiques i els antecedents personals dels negociadors implicats. Aquest enfocament implica quatre **passos previs**:

1. Separar les persones del problema, és a dir, no es té un problema amb la persona amb qui negociem, sinó que tenim un problema i aquest l'hem de resoldre negociant amb una persona.
2. Centrar-se en els interessos, no en les posicions.
3. Insistir en criteris objectius (i no cedir mai a la pressió).
4. Generar opcions de benefici mutu.

La negociació integradora proporciona als participants de la negociació un mètode que es basa en la concentració en els interessos bàsics i les solucions avantatjoses. Permet que les parts arribin a un acord sense haver de regatejar. Els passos bàsics en la gestió d'un procés de negociació són:

- **Planificació.** Si bé moltes persones senten que les negociacions d'èxit són simplement el producte d'una habilitat natural, la clau per assolir un acord òptim és la preparació, conèixer el tema, conèixer-se i conèixer l'altra part. La preparació inclou ser conscients de les necessitats i dels límits propis, comprendre el que vol l'altra part i anticipar-ne els límits, fer les preguntes correctes i ser creatius en les solucions proposades. Una de les formes de preparació de negociacions més populars implica l'ús d'un enfocament segons set elements:

1. **Interessos.** S'han de tenir en compte tant els vostres interessos com els interessos de l'altra part. Els interessos no són posicions, sinó simplement els motius d'una posició. Definir els vostres interessos per arribar a un acord pot resultar fàcil, però definir els interessos de l'altra no és tan fàcil. Ens hem de posar en la situació de l'altra part i entendre per què accepten seure a negociar i què busquen obtenir de la negociació. Després s'ha d'elaborar una llista d'interessos de les dues parts. S'han de destacar els interessos compartits en la negociació. Començar una negociació amb interessos comuns crea una base per a l'acord final. També crea un sentiment d'entesa mútua a la taula i obre línies de comunicació.
2. **Opcions.** S'han de generar opcions per a l'acord i s'ha de pensar en com generar valor per a ambdues parts. Per exemple, si s'està negociant un contracte de compravenda s'ha de pensar més enllà del preu dels productes. Les opcions poden incloure beneficis com ara la garantia, el servei postvenda, el termini de lliurament... Les opcions creen valor i ajuden a tenir encara més interessos compartits.
3. **Legitimitat.** S'ha de considerar com es pot afegir legitimitat a aquestes opcions. És a dir, s'ha de pensar que els criteris o estàndards objectius creen una sensació d'equitat en la transacció. Això elimina el sentiment de l'arbitrarietat en les negociacions. Per exemple, si s'està negociant una compra de béns immobles es poden utilitzar valoracions de propietats o vendes recents com a criteris objectius.
4. **Alternatives.** S'ha de pensar en les alternatives per a ambdues parts si no s'arriba a un acord. La BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*; en català, 'la millor alternativa a un acord negociat') és el pla B. Si una part té una bona BATNA, aquesta part es pot allunyar de les negociacions si no es compleixen els seus interessos o si les negociacions es tornen hostils. Mai ens hem d'oblidar que l'altra part podria tenir altres ofertes de la competència.
5. **Comunicació.** Ens hem de concentrar a mantenir obertes les línies de comunicació. S'ha de preguntar a l'altra part sobre les seves alternatives i els seus interessos. Abans d'entrar a la sala de negociacions cal escriure una llista de preguntes que cal fer.
6. **Relació.** S'ha de valorar la relació amb l'altra part. La transparència, l'escolta activa i l'empatia són bones maneres de millorar les negociacions i, posteriorment, les relacions.
7. **Compromís.** S'ha de tenir en compte els compromisos en joc. S'ha de saber el nivell d'autoritat que té cada part, és a dir, si es pot executar

l'acord final o altres persones han de donar el vistiplau. Per tant, s'han de saber els passos que cal donar per aconseguir un acord final.

Escriure les respostes i la informació de cada element (interessos, opcions, legitimitat, alternatives, comunicació, relació i compromís) i portar aquesta informació a la sala de negociació resultarà **inestimable**.

- **Construcció de relacions interpersonals.** La segona fase del procés de negociació consisteix a conèixer les persones de l'altra part de la negociació. Construir una relació de confiança és bàsic per arribar a un acord final. Això és especialment important per a les cultures col·lectives, ja que per a ells l'essència de qualsevol negociació es basa fonamentalment en la confiança implicada en la relació interpersonal entre les parts implicades en la negociació.
- **Intercanvi de la informació relacionada amb la negociació:** en aquesta part del procés, cada grup exposa la seva posició sobre els problemes crítics. En aquest punt les parts intenten esbrinar què vol aconseguir l'altra part i a què està disposada a renunciar. En la negociació, la comunicació errònia intercultural pot donar lloc a nombrosos obstacles per a les parts implicades, i la manca de comprensió adequada del llenguatge en un context intercultural pot suposar un greu obstacle per a les negociacions.
- **Persuasió.** Aquest és el pas més important. L'èxit de la persuasió sovint depèn de la bona relació entre les parts i de la capacitat de les parts de trobar interessos comuns i de generar noves opcions i la voluntat de treballar conjuntament per trobar una solució.
- **Acord.** La fase final és garantir les concessions fetes per les parts i la consecució d'un acord final. Per negociar eficaçment en els àmbits internacionals cal comprendre com les diferències culturals entre les parts afecten el procés. Per exemple, la forma com els nord-americans negocien és diferent de la dels russos i els asiàtics, ja que els nord-americans negocien primer un punt i, una vegada resolt, passen a centrar-se en el proper. Mentrestant, els asiàtics i russos tendeixen a negociar un acord final sobre tot i donen poques concessions fins al final.

3.4 Consideracions que cal tenir en compte en una negociació

Saber quina és la millor alternativa a un acord o BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*), quan negociar i qui ha de negociar són aspectes claus d'una negociació.

Comprendre **la nostra BATNA i la de l'altra part** és clau per a una estratègia efectiva de negociació. Com millor sigui la BATNA, més poder es té en les negociacions.

A l'hora de fer una negociació caldrà tenir en compte les següents consideracions:

- Si les negociacions no arriben a un acord caldria aplicar una **alternativa (BATNA)**, estratègia basada en sis passos:
 1. S'ha de conèixer la BATNA abans de començar les negociacions. Per arribar-hi s'han d'escriure totes les alternatives i, a continuació, prioritzar-les. Una BATNA ha de ser al més realista possible. No és l'objectiu final, és l'opció de referència. El pitjor que es pot produir en les negociacions és no arribar a un acord, i en el seu lloc s'ha d'utilitzar l'opció BATNA.
 2. Guardar la BATNA en secret, ja que es tracta de la pitjor opció que s'està disposat a acceptar. Per tant, ha de ser el secret més protegit.
 3. Fer parlar l'altra part. Quan s'inicien les negociacions s'estableix una relació i s'ha d'intentar deixar parlar l'altra part. Fer preguntes obertes és una tècnica eficaç. S'ha de recollir tota la informació que es pugui de l'altra part.
 4. Determinar la BATNA de l'altra part utilitzant la informació que s'ha recollit.
 5. Fer una oferta orientant-la per sota de la BATNA de l'altra part, ja que esperem que negociï. L'oferta final no pot ser pitjor que la BATNA de l'altra part, ja que no tindrà cap incentiu per acceptar-la. Si es té poca confiança en les estimacions de la BATNA de l'altra part s'ha d'utilitzar la BATNA per fer l'oferta final.
 6. Si l'oferta final de l'altra part és massa baixa s'ha de revelar la nostra BATNA, encara que en general és un avantatge mantenir-la en secret. Però si l'altra banda s'adhereix a una oferta que és pitjor que la nostra BATNA, per tal de mostrar que l'oferta està per sota d'altres alternatives, i que per tant no serà possible arribar a un acord, és possible que s'hagi de revelar la nostra BATNA en un intent final per fer-los augmentar l'oferta i arribar a un acord.
- **Quan negociar.** Tenint en compte l'enormitat del comerç mundial, la pregunta que cal plantejar-se és si sempre s'ha de negociar per concloure amb èxit un tracte comercial. Sobre la base d'una visió unànime celebrada per experts en negociacions globals, la negociació no sempre és el millor enfocament per fer negocis. De vegades, la millor estratègia és la d'agafar-ho o deixar-ho, sense donar marge de maniobra per a la negociació. La negociació, en comparació de l'estratègia d'agafar-ho o deixar-ho, exigeix més temps. Els gerents han de negociar quan el valor de l'intercanvi i de la relació és important, com per exemple dins del creixent nombre d'aliances estratègiques mundials. La negociació generalment és l'estratègia preferida per crear solucions guanyadores en l'entorn empresarial global, i els empre-

saris han de considerar la possibilitat de negociar quan apareixen alguna de les següents condicions:

- La seva posició de poder és baixa en relació amb l'altra part.
 - El nivell de confiança és alt.
 - El temps disponible és suficient per explorar les múltiples necessitats, recursos i opcions de cada part.
 - El contracte és important per garantir que es dugui a terme l'acord.
- **Qui ha de negociar.** Les decisions de les altres parts sobre la seva representació en la taula de negociació també afecten la composició de l'equip de negociació que hem de preparar. Les opcions de representació varien. Per exemple, els alts directius grecs i de l'Amèrica Llatina prefereixen mantenir el control personal de tots els aspectes del procés, i així poder dirigir l'equip en lloc de delegar a un subordinat. La composició dels equips de negociació es tracta en funció del nombre de persones que el componen, les funcions que desenvolupen, el sexe, l'edat i el rang:
- **Nombre i funcions.** És important determinar el nombre de persones que assistiran a la negociació, així com les seves funcions. Un únic negociador s'enfronta a una dificultat evident si se l'envia a negociar amb un equip que representa l'altra part.
 - **Gènere.** Un equip que inclou dones pot ser avantatjós en cultures femenines, com es el cas dels països escandinaus, però no en els casos en què les dones no solen ser acceptades en els negocis, com per exemple als països àrabs.
 - **Edat.** Seria un error si una empresa anglosaxona selecciona un negociador jove amb grans capacitats per encapçalar un equip que negocia amb un equip xinès o japonès. L'equip asiàtic probablement estarà liderat per una persona gran i major que tingui un estatus elevat, atès que en les seves cultures l'edat és un valor important.
 - **Rang.** El problema de fer coincidir el rang dels líders dels equips de les dues parts es complica. Als EUA, una companyia pot tenir vint vicepresidents, mentre que una empresa japonesa d'igual grandària en té tres o quatre.

3.5 Subhasta inversa, un tipus especial de negociació

Una subhasta inversa (*Reverse Auction* en anglès) és un tipus de subhasta en què s'inverteixen els rols del comprador i del venedor. En una subhasta ordinària (*Forward Auction*, en anglès), el venedor ofereix un article que desitja vendre i els compradors competeixen per obtenir els béns o serveis oferint preus cada vegada més alts. En aquest cas, els compradors potencials són lliures de fer ofertes al bé o servei fins que caduqui el període de temps establert. Aquí, el comprador amb la millor oferta guanya el dret de comprar l'article pel preu determinat al

final de la subhasta. En canvi, en una **subhasta inversa**, un únic comprador ofereix un contracte als venedors, ja sigui utilitzant un programari especialitzat o a través d'un mercat en línia, i els múltiples venedors poden fer ofertes al contracte. A mesura que avança la subhasta, el preu disminueix, atès que els venedors competeixen per presentar ofertes més baixes que els seus competidors, sempre tenint en compte que les ofertes han de complir totes les especificacions del contracte original.

L'aplicació més comuna de les subhastes inverses és per a la **compra electrònica**, una estratègia que s'utilitza per adquirir subministraments estratègics. Permet als proveïdors competir en línia i en temps real, i està canviant la manera com les empreses i els seus consorcis seleccionen i es comporten amb els proveïdors de tot el món. Millora l'eficàcia del procés d'aprovisionament i facilita l'accés a nous proveïdors. Això pot conduir en el futur a una normalització dels procediments d'aprovisionament i a un cicle de comandes més reduït, que pot permetre a les empreses abaixar els preus i, en general, oferir un major nivell de servei.

Les ofertes fetes en temps real a través d'Internet es converteixen en un procés dinàmic i competitiu. Això ajuda a aconseguir una ràpida pressió de preus a la baixa que normalment no s'aconsegueix utilitzant processos tradicionals de negociació.

El comprador pot adjudicar el contracte al venedor que ofereixi el preu més baix. O també pot concedir contractes a proveïdors que ofereixen preus més alts en funció de les necessitats específiques que el comprador necessita respecte a la qualitat, el termini de lliurament, la capacitat o altres aspectes que afegixen valor a l'oferta dels proveïdors.

Les subhastes inverses s'utilitzen per cobrir contractes tant de gran com de petit valor, tant per al sector públic com per a organitzacions comercials privades. La primera vegada que es va dur a terme aquesta negociació va ser l'agost de 2001, quan America West Airlines (ara US Airways) va utilitzar el programari FreeMarkets i va adjudicar el contracte a MaterialNet. I des de llavors s'ha trobat que les subhastes inverses són més apropiades i adequades en indústries i sectors com ara publicitat, components per a automòbils, productes químics a granel, consumibles duradors, ordinadors i perifèrics, serveis de missatgeria, assistència sanitària, hostaleria, assegurances, arrendaments, logística, llicències de programari, tèxtil, turisme, transport i emmagatzematge.

4. Disseny del procés de negociació internacional

La preparació és clau per a les negociacions, i encara més quan la negociació es fa amb una cultura poc coneguda. Determinar els **objectius** és la part més crítica de la preparació. S'ha d'analitzar si la **proposta inicial** és realista i si deixa marge suficient per a la negociació. També s'han d'analitzar les **alternatives** que es poden oferir: per una part, quins són els diferents paquets de **condicions** a oferir (cada paquet pot contenir diferents combinacions de quantitat de producte i preu, Incoterms a aplicar, terminis de lliurament, garanties, serveis postvenda...) i, per una altra, quines són les **alternatives**, en termes de què es pot fer si no s'arriba a un acord; és a dir, quina és la BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*; en català, 'millor alternativa a un acord negociat'). Un estudi complet de l'empresa amb què es negocia, la seva competència i la competència pròpia ajuda a establir els objectius i a generar alternatives creatives.

Si la negociació requereix un equip, el fet de seleccionar la combinació òptima de personalitats i coneixements tècnics influeix definitivament en la seva capacitat per assolir els objectius de la negociació. S'han de tenir en compte especialment les llacunes de coneixement de l'equip i la duplicació de funcions en diferents membres.

En tot cas, les **etapes de la negociació** són:

1. Establir una relació, és a dir, crear un bon ambient i trobar coses en comú.
2. Acceptar un procediment, decidint qui parlarà primer i indicant els punts a discutir.
3. Formular propostes i contraofertes, indicant la posició inicial i resumint la posició de l'altre.
4. Comprovar amb preguntes les posicions de l'altra part, explorant els seus interessos i aclarint tot allò que no s'entengui.
5. Entrar en la zona de negociació fent concessions lligades a determinades condicions del contracte.
6. Resoldre qualsevol desacord; si és necessari, s'ha de demanar un temps per reflexionar i generar noves opcions.
7. Concloure la negociació i celebrar l'acord.

Algunes vegades, prèviament al procés de la negociació o un cop s'està desenvolupant, es redacten les **cartes d'intencions**, que expressen per escrit els acords que es prenen o les qüestions que s'han de tractar.

La negociació és un procediment molt lligat a la cultura, i encara que en molts països es troben les mateixes etapes, aquestes poden no donar-se en el mateix ordre o es poden desenvolupar de forma diferent.

Diferències en les etapes de negociació segons els països

A Itàlia, les relacions personals són molt importants i es desenvolupen abans d'entrar en matèria comercial. En canvi, a Alemanya o a Suïssa la vessant social es deixa per quan l'acord ja està tancat.

Als EUA s'espera seguir una agenda en la negociació; en canvi, a França, seguir una agenda es considera que restringeix la creativitat i que afecta negativament la generació d'opcions i per tant l'acord final. Els alemanys començaran la fase de comprovar amb preguntes la posició de l'altra part quasi bé només començar. En canvi, al Regne Unit retarden aquesta fase tot el possible, igual que al Japó; d'aquesta forma volen evitar entrar en una zona de conflicte.

Per als negociadors estatunidencs, el principal objectiu és tancar l'acord al més aviat possible. En canvi, en els països llatins, els països del golf Pèrsic, el Regne Unit i la majoria de països asiàtics, seran necessàries diverses reunions per tancar un acord.

4.1 Establir una relació

En algunes cultures, com l'àrab, per exemple, les relacions són la base per a molts negocis. No significa que només es facin negocis amb els amics, però construir algun tipus de relació abans de fer negocis és essencial. A la Xina, construir una xarxa de col·legues per als negocis, amb els quals es tenen obligacions i als quals es poden demanar favors, és crucial.

La majoria de les transaccions de negocis es fan amb persones amb les quals probablement es tornarà a **fer negocis en el futur** una altra vegada; per tant, mantenir una bona relació és fonamental. També s'ha de mantenir un ambient cordial, atès que que s'ha de confiar en la correcta implementació de l'acord arribat. Per tant, establir una bona relació i de confiança és vital. En tot cas, les persones no poden deixar de fer negocis amb algú pel simple fet que aquesta persona no li cau bé. En cas que això succeeixi s'ha d'anar amb compte, esbrinar el motiu, i si no hi ha solució i és possible, una bona opció és **canviar de negociador**. Existeixen diferents formes d'establir relacions, com ara:

- **Trobar vincles en comú.** Les persones que tenen caràcters o actituds similars s'agraden entre si, no hi ha dubte. És a dir, si una persona es pot identificar amb una altra i entendre-la com a persona, no només com algú amb qui fer negocis, serà més fàcil que arribin a punts d'acord. A la pràctica hi ha dues tècniques per establir relacions: la primera és fer preguntes per saber més sobre l'altra part, i la segona és ser obert per ajudar l'altra persona a saber com ets tu. Per tal d'establir una relació s'han de trobar vincles en comú entre les parts, i la millor manera de fer-ho és parlar de qualsevol cosa excepte de la matèria de la negociació. Els temes més segurs per establir una conversa són el temps, el menjar, els esports i llocs interessants que es coneixen. Parlar sobre la pròpia feina també és un tema prou segur. Alguns

temes poden semblar adients, però s'ha de tenir en compte la cultura de cada país. Per exemple, als països àrabs s'ha d'evitar parlar de la família. En general, preguntar sobre la família de l'altra part pot ser un tema que aquesta no està disposada a tractar. En canvi, parlar sobre l'economia global resulta un tema que no comporta problemes. Però sobretot s'ha d'evitar parlar sobre l'economia, la política i les notícies locals.

- **Mostrar interès.** S'ha de mostrar interès i escoltar amb atenció quan l'altra persona parla sobre ella. Això implica no tan sols dir frases fetes com “ja veig” o “de debò”, sinó estar realment interessat en el que l'altra persona està explicant sobre si mateixa. Implica recordar el que diu i poder recuperar-ho en futures converses.

Exemples de formes de mostrar interès una vegada ja es coneix l'altra part

A continuació teniu unes frases que poden ajudar a reprendre aspectes personals tractats amb anterioritat (en anglès i català):

- *How long has it been now?* - Quant de temps ha passat?
 - *How are you keeping?* - Com vas?
 - *What have you been up to?* - Què has estat fent?
 - *Weren't you moving house?* - Estaves canviant de casa?
 - *Haven't you just come back from holiday?* - Acabes de tornar de vacances, no?
 - *Do you get to play much golf these days?* - Estas jugant molt al golf últimament?
 - *Didn't hear you were being promoted* - No sabia que t'havien ascendit.
 - *How are you setting into the new job?* - Com et va amb la nova feina?
-
- **Afalagar.** S'han de dir coses bones sobre l'altra persona i la seva organització. Per exemple, si l'altra part convida a dinar, s'ha d'explicar a una tercera persona que el menjar era molt bo i el que es va gaudir de la conversa; quan s'entra a l'oficina de l'altra part també es pot valorar aspectes com l'elegància, decoració o ressaltar coses positives de l'estància. Però es digui el que es digui sempre ha de sonar convincent.
 - **Mostrar generositat.** Els estudis mostren que quan es dóna alguna cosa a l'altra part, gairebé sempre es veuen obligats a retornar el favor, fins i tot a vegades de manera superior. No es pot esperar una gran reducció en el preu d'un producte només perquè s'ha convidat l'altra part a dinar, però la generositat real pot ser molt profitosa a llarg termini.
 - **Mostrar gratitud.** Sempre s'han de donar les gràcies quan l'altra part diu alguna cosa bona sobre un mateix o l'organització. Pot semblar un detall petit, fins i tot obvi, però de fet pot marcar la diferència. A més, no tan sols s'han de donar les gràcies, sinó que s'ha de dir que amable ha estat i que s'aprecia molt el comentari.

- **Toc personal.** Primer de tot s'ha de tractar l'altra persona com a individu, com algú especial. Això implica recordar el seu nom i fins i tot organitzar algun esdeveniment basat en les seves preferències. En segon lloc, mostrar que estan tractant amb un mateix com a persona i no com a part d'una organització. Per exemple, si es duu l'altra part a dinar al teu restaurant preferit, ho has de manifestar, de manera que quedi clar que personalment s'ha elegit el restaurant (no és qualsevol restaurant).

4.2 Acceptar un procediment

El procediment que cal utilitzar durant la negociació pot ser simple o més complex. Si ja existeix una **relació prèvia** amb l'altra part o si es tracta, per exemple, de vendes consecutives, el procediment és més simple. En aquest cas, totes les parts ja saben què esperar de cada un d'ells, quins són els interessos i quins els límits, fent que el procés de negociació sigui més ràpid i senzill. En canvi, en **primeres negociacions** o en negociacions més complexes, bé pel tipus de producte o servei o l'acord final al qual s'ha d'arribar (per exemple, en el cas d'aliances estratègiques), establir un procediment per a la negociació és crucial per al correcte desenvolupament d'aquesta, atès que es necessitarà més temps perquè tots els aspectes implicats en la negociació quedin clars.

En aquesta fase es planteja el dubte de si s'ha de deixar clar a l'altra part que algun aspecte **no és negociable**. I és altament recomanable que es faci així; si hi ha algun punt sobre el qual no es pot negociar és molt bona idea que l'altra part en sigui conscient al més aviat possible, i, això sí, hem d'estar segurs que és absolutament no negociable. En cas d'existir alguna circumstància que pogués fer que fos negociable per remota que al principi sembli, no s'ha de considerar com a no negociable. Al començament d'una negociació no és una bona estratègia posar-se restriccions que poden afectar la generació de les diferents opcions i alternatives de negociació.

En aquest fase s'ha d'establir l'**agenda de la negociació**. Una agenda és una llista formal i acordada dels objectius que s'han d'assolir o els temes que es debatran en un ordre determinat durant una reunió o negociació. Les agendes poden ser formals i evidents (és el tipus d'agenda que s'ha d'utilitzar quan es negocia amb països com Alemanya o el Japó), o informals i subtils. També es pot utilitzar l'agenda de negociació com a mitjà per controlar els temes tractats en la negociació.

Exemple d'agenda per a la negociació d'un contracte de llicència

Tints Sori, S.A. (empresa dedicada al tint de teles i situada a Terrassa) està negociant amb Natsuki (empresa japonesa dedicada l'elaboració de teles) un contracte de llicència mitjançant el qual Natsuki utilitzarà els mètodes de Tints Sori per al tint de les pròpies teles i per oferir aquest servei a altres empreses del Japó. Durant la fase d'establir un procediment han redactat la següent agenda (en anglès i català):

Preliminary meeting between Tints Sori i Natsuki - Reunió preliminar entre Tints Sori i Natsuki

Meeting objective - Objectiu de la reunió :

To agree terms of a licensing agreement between Tints Sori, S.A. (licensor) i Natsuki (licensee) for the manufacture, marketing and distribution of the service of dyed fabrics in Japan.

Establir els termes d'un acord de llicència entre Tints Sori, S.A. (llicenciador) i Xiao Ping (llicenciatari) per a la utilització, comercialització i distribució del servei de tint de teixits al Japó.

Discussion points - Punts de discussió:

- *Outline of respective positions (9.00-11.00)* - Esquema de les respectives posicions (9.00-11.00):
 - *mutual benefits of the initiative* - beneficis mutus de la iniciativa
 - *long-term goals* - objectius a llarg termini
 - *fit between the two companies* - ajustos necessaris entre les dues companyies

(Coffe - Cafè)

- *Details of the agreement (11.30-13.00)* - Detalls de l'acord (11.30-13.00):
 - *scope of the licence* - àmbit de la llicència
 - *territories in which the licence applies* - territoris en què s'aplicarà la llicència
 - *terms of the licence* - terminis de la llicència
 - *global exclusivity* - exclusivitat global
 - *remuneration method* - mètode de retribució

(Lunch - Dinar)

Sempre s'ha de tenir en compte que els negociadors segueixen una agenda, encara que aquesta no sigui explícita. Tracten els diferents aspectes de la negociació un darrere de l'altre, però no és una bona estratègia anar tancant la negociació de cada punt, ja que concessions en alguns aspectes poden estar lligats a demandes en un altre punt. Per tant, la millor opció és no donar per tancat cap punt de la negociació fins que s'han **tractat tots ells**; d'aquesta manera es poden fer concessions amb major llibertat i de manera més productiva.

Els aspectes que cal tenir en compte en una agenda per a la **negociació d'una compravenda** inclouen el preu, el cost del transport, els terminis de lliurament, les garanties i els serveis postvenda, l'embalatge...

4.3 Formular propostes i contraofertes

La clau per a l'èxit en una negociació és la **planificació i la recerca**. Això significa trobar exactament què es vol d'una negociació i per què es vol. Sense aquesta informació no es poden prendre decisions encertades durant el procés de negociació. Cal un pla per a cada variable de la negociació, i també tenir un

coneixement general del que pot ser acceptable i del que pot passar si no s'arriba a un acord (és a dir, quina és la BATNA, la millor alternativa a un acord negociat). Sempre serà més fàcil que la negociació es desenvolupi en un context *Win-Win* si aquesta se centra a subratllar els interessos en comptes de defensar les posicions.

Per tant, per planificar aquesta fase, un negociador eficient ha de programar quina és la seva **posició** (*position*), que és el que es diu que es vol obtenir de la negociació, i no s'ha de confondre amb els **interessos** (*interests*), que són allò que realment es necessita de la negociació. S'han de definir les diverses **variables** (*variable*) que entraran en joc en la negociació, que són cada un dels aspectes que es poden negociar, com ara el preu unitari, les garanties o els terminis de lliurament. A l'hora de preparar aquesta fase, el primer pas és preparar una **H.I.T. list** (*Have to get, Intent to get, Tradeables*; en català, 'Haig d'assolir', 'Intentaré assolir' i 'Negociables o regals'):

- *Have to get*. Són aspectes essencials que cal assolir per a la celebració d'un acord. Han de poder ser negociables en certa mesura; d'altra banda, s'establiria en una posició massa rígida, sempre que les concessions fetes per l'altra part siguin suficientment substancials per poder permetre la seva negociació.
- *Intent to get*. Aquests són aspectes addicionals que agradaria obtenir, però que no són essencials. Es poden negociar si es compensen amb concessions de l'altra part. No assolir aquest aspecte no pot trencar l'acord, però s'hauria d'estudiar si hi ha millor opció abans de tancar cap contracte.
- *Tradeables*. També coneguts com a *giveaways* o regals. Aquest són aspectes de la negociació que es poden concedir en pro d'arribar a un acord final. S'ha de tenir en compte que el fet que per a una part no siguin importants (i estigui disposada a renunciar a ells) no vol dir que no siguin importants per a l'altra. Per tant, no s'han de donar sense cap tipus de compensació a canvi.

Una vegada confeccionada la *H.I.T. list* es té una classificació de totes les variables que entren en joc en la negociació tenint en compte la seva importància a l'hora de **tancar l'acord**.

Amb la *H.I.T. list* enllestida, la segona tasca que s'ha de preparar abans de començar la negociació és decidir quina serà la posició per a cada aspecte a negociar:

- La **posició d'obertura** (*opening point*) indica quin serà el punt de partida que s'expressarà a l'altra part al començament de la negociació. S'ha de tenir en compte deixar un marge de maniobra per poder establir la posició objectiu i la posició de reserva.
- La **posició objectiu** (*target point*) indica quin seria el punt òptim per arribar a un acord.

- I per finalitzar, la **posició de reserva** (*reservation point*) és aquell punt que no es pot sobrepassar en la negociació.

Durant la **fase de propostes** només s'ha d'expressar a l'altra part quines són les posicions d'obertura, mai s'ha de revelar la posició objectiu o la de reserva.

Durant aquesta fase no s'han de fer massa gaires i s'han de mantenir totes les opcions obertes. És important fer les propostes de manera hipotètica i mostrar flexibilitat per a la negociació, però no gaire, només el suficient espai de maniobra per dur-la a terme (aquest punt és essencial quan es negocia amb cultures propenses al regateig, com poden ser la xinesa o la russa). Mai s'ha de mostrar l'estratègia, és a dir, no es pot revelar quines són les nostres posicions objectiu i de reserva, ni tampoc la BATNA. Parlar de números massa aviat pot resultar contraproductiu. I per finalitzar, no és una bona estratègia posar l'altra part contra les cordes, estem al començament de la negociació real i s'ha de **deixar espai** a l'altra part perquè pugui fer demandes.

A l'hora de fer les propostes existeix un clar avantatge si es deixa que l'altra part exposi les seves propostes primer. Aquest avantatge consisteix a escoltar les necessitats i prioritats de l'altra part abans de fer les propostes pròpies. Aquest aspecte és especialment útil quan no se sap quins seran els punts d'obertura de l'altra part, i aquests poden ser superiors al que s'espera. D'altra banda, **presentar en primer lloc** les propostes és avantatjós quan s'espera que els punts d'obertura de l'altra part siguin inferiors als que es desitja.

Si les dues parts volen escoltar les posicions de l'altra part, primer entra en joc la qüestió del poder de cadascuna, i serà aquella part amb més poder la que exposarà primer els seus punts d'obertura. En una negociació de compravenda normalment és el comprador qui té més poder. En la negociació per a una aliança estratègica, la part que tingui una dimensió més gran serà qui tingui el poder.

Durant la negociació s'han d'anar fent **resums** d'allò que s'ha exposat per tal d'assegurar-se que tot ha quedat perfectament entès per totes les parts implicades, d'aquesta manera s'eviten malentesos i concessions no necessàries.

4.4 Comprovar amb preguntes les posicions de l'altra part

En una negociació és molt important saber quan parlar, quan preguntar i quan estar en silenci i escoltar. Molt sovint, el fet de fer preguntes i escoltar pacientment les respostes de l'altra part pot ser una forma molt efectiva d'obtenir informació vital i concessions de l'altra part. A més, les preguntes són essencials per comprovar que tot ha quedat perfectament entès; poden fer:

- **Preguntes obertes**, del tipus “per què”, “quan”, “qui”, “què”, “on”, “com”... Normalment donen com a resposta més informació de l'altra part.

- **Preguntes tancades**, del tipus “Aleshores, estàs d’acord que el transport sigui al vostre càrrec?” o “com a distribuïdors que coneixeu millor el mercat, serà la vostra empresa la que es faci càrrec de la comunicació?”. Com a norma, s’han de reservar per comprovar les posicions de l’altra part.

Per tant, els negociadors tendeixen a començar amb preguntes obertes i deixar les preguntes tancades per al final. A més, negociar en un idioma estranger és un repte; poden donar-se malentesos que són difícils de resoldre més tard. I fer preguntes constantment al llarg de la negociació no tan sols ajuda a seguir els termes de la negociació correctament, sinó que dóna temps a considerar el que s’ha dit sense haver de donar una resposta immediata.

Un **bon negociador** fa moltes preguntes, després escolta i observa amb concentració, sent molt curós de no interrompre el seu interlocutor o de mostrar cap mena de reacció davant el que l’altra part està explicant per tal de no donar idees sobre el que pensa del que s’està exposant. I sobretot, s’assegura d’haver escoltat tota la resposta i d’haver-la comprès completament abans d’extreure conclusions.

Mantenir-se en silenci després d’haver fet una pregunta és fonamental; si s’interrompés l’altra part enmig d’una resposta es pot tallar la contestació abans que doni tota la informació, que pot ser crucial per al resultat de la negociació. Fins i tot quan no ens agrada el que l’altra part està dient **no es pot interrompre**, atès que la seva exposició pot finalitzar amb algun aspecte que compensi allò que no ens agrada.

Per tal d’escoltar amb atenció s’ha **mirar als ulls** de l’altra persona, aquest comportament no tan sols farà que no es tingui cap mena de distracció visual del que explica l’altra part, sinó que a més li indicarà que se li està prestant atenció. També cal mantenir els pensaments fixos en la conversa repetint interiorment els punts clau que estan exposant. I per finalitzar, si l’altra part està a punt de parlar durant uns minuts una bona tàctica és prendre notes dels aspectes més importants, així es manté l’atenció i es té un resum del que s’ha exposat quan l’altra persona ha acabat.

4.5 Zona de negociació

Per a moltes persones, aquesta fase és la verdadera negociació: es tracta de fer concessions a l’altra part a canvi que aquesta també en faci. Aquest **intercanvi de concessions** és especialment efectiu quan es tracta de construir relacions a llarg termini: es dóna una cosa a canvi d’altra. Aquesta seria una estratègia de negociació **Win-Win**, que de fet és la més utilitzada, sobretot a Amèrica del Nord i a Europa. Amb aquesta estratègia les dues parts acaben la negociació amb la sensació que han guanyat, cosa que millora la relació entre ambdues. També s’ha de dir que existeixen negociadors que aposten per utilitzar una estratègia més dura, utilitzant mesures de pressió per tal d’obtenir el que volen; això sí, intentant evitar el conflicte.

En el cas que l'altra part presenti una proposta d'obertura molt bona mai s'ha d'acceptar, ja que per norma sempre farà aquesta proposta tenint un marge de maniobra, i per tant, encara que per a nosaltres aquesta primera oferta sigui acceptable, segur que l'altra part pot fer concessions i es pot acabar amb un acord encara més profitós.

S'ha de tenir en compte que molts negociadors se senten millor si han de lluitar per assolir el que desitgen; per tant, és important recordar tenir un marge de maniobra per negociar, bé sigui en el preu o en altres variables, com poden ser les garanties, el transport, el servei postvenda, etc. (recordem també que en algunes cultures, com les nòrdiques, el regateig en el preu no està ben vist). Però les concessions no s'han de fer de forma ràpida: si una part troba que ha assolit els seus objectius de manera fàcil segurament tindrà la sensació de podria haver aconseguit un acord millor.

Conèixer les dades aproximades de les diferents posicions de les dues parts en la negociació és fonamental per arribar a un acord, encara que cada part només posarà de manifest al principi la seva posició d'obertura. Per tant, és primordial la fase de fer preguntes a l'altra part i obtenir informació que pugui donar idea de quines són les posicions objectiu i les posicions de reserva de l'altra part. En la taula 4.1 es poden veure les dades que representen les diferents posicions de les dues parts on es pot trobar la ZPA (*Zone of Possible Agreement*) o **zona de possible acord**. La ZPA es troba en el rang descrit entre les posicions de reserva de les dues parts. En l'exemple mostrat en la taula 4.1, la ZPA seria entre 20 i 26 €.

TAULA 4.1. Posicions de dues parts en una negociació

Actor	Posició d'obertura	Posició objectiu	Posició de reserva
Comprador	14 €	20 €	26 €
Venedor	32 €	24 €	20 €

Les principals **variables que es poden negociar** en aquesta fase són:

- Preu unitari (*unit price*)
- Termini de lliurament (*delivery times*)
- Volum de negoci (*business volume*)
- Servei postvenda (*after-sale service*)
- Peces de recanvi (*spare parts*)
- Manteniment gratuït (*free maintenance*)
- Terminis de pagament (*payment terms*)
- Mètodes de pagament (*payment methods*)
- Clàusula d'exclusivitat (*exclusivity clause*)
- Preu descomptat (*discount price*)

- Embalatge personalitzat (*customised packaging*)
- Repetició de comanda (*repeat order*)
- Cost del transport (*transportation costs*)
- Clàusula de penalització (*penalty clause*)
- Crèdit lliure d'interès (*interest-free credit*)
- Garantia (*guarantee*)
- Fluctuacions en el tipus de canvi (*exchange rate fluctuations*)

4.6 Resoldre desacords

Sense desacords no existeix la negociació. Aquests són inevitables, però s'ha d'actuar afrontant-los de manera positiva i amb persuasió.

Durant el procés de negociació és normal que es donin uns temps per **recapacitar** i buscar noves alternatives, fins i tot quan no existeix conflicte entre els interessos de les diferents parts. Aquestes pauses donen temps als negociadors per carregar energia i per reflexionar sobre el progrés de la negociació. Aquestes pauses també donen temps per reaccionar enfront l'altra part en moments de trencament de la relació, donant un espai per no reaccionar amb presses a les demandes de l'altra part, reconsiderar la BANTA i identificar de manera més curosa els interessos d'ambdues parts. D'aquesta manera es transforma un moment de trencament de la negociació en un període per resoldre els problemes.

Les estratègies més utilitzades per resoldre desacords en les negociacions són:

- **Resumir les ofertes** que hi ha sobre la taula. Aquesta és una bona estratègia quan es trenca la negociació. Ajuda a clarificar la situació per si de cas s'han produït malentesos. És important en aquest cas fer una pausa just després per tal de no entrar una altra vegada en les mateixes discussions que van portar la negociació a aquest punt.
- **Identificar el problema clau.** Aquesta estratègia pot ajudar a posar en perspectiva els interessos i problemes de l'altra part. Una vegada identificat es pot centrar la negociació a resoldre'l o continuar amb altres elements de la negociació per veure si es pot compensar. Totes dues tàctiques poden ser efectives; això sí, el problema no pot quedar sense solució per molt de temps o tornarà a haver-hi un trencament de la negociació.
- Canviar de perspectiva o **introduir una nova variable.** Pot ser una molt bona estratègia. És clar que si s'ha arribat a un punt de trencament de la negociació s'ha de modificar el que s'ha estat fent fins ara. Però també s'ha de recordar que no s'ha d'arribar a un acord a qualsevol preu. Per tant, tenir la BANTA en ment és primordial en aquest moment abans de prendre cap iniciativa. També es pot parlar dels negocis futurs que es poden fer si

l'actual negociació acaba en acord en cas que l'altra part no vulgui passar a discutir altres variables. En tot cas, s'ha d'evitar mencionar que aquesta negociació no produirà una relació futura (fins i tot en el cas que així sigui).

- **Fer compromisos i compensacions.** Aquesta estratègia és molt útil quan la negociació cau. En aquest cas, fer compensacions és més rendible que fer compromisos, atès que la compensació aporta alguna cosa a canvi (els compromisos no). Però s'ha de tenir en compte la BANTA pròpia i no fer compromisos ni compensacions per tal d'arribar a un acord a qualsevol preu i que després aquest acord no sigui profitós.
- **Mediació.** La mediació és una estratègia que cal utilitzar en situacions de negociacions de demandes (sobretot per incompliment de contractes signats per dues parts). És sempre una bona opció abans d'arribar a litigis judicials que resulten molt més costosos (per a ambdues parts) i llargs.

En situacions de conflicte durant la negociació s'ha d'anar amb molt de compte a l'hora de presentar les propostes sobre la taula deixant sempre un espai per a la negociació i per trobar solucions. Si es posa l'altra part entre les cordes aquesta pot sentir-se atacada i deixar la taula de negociació, i mai se sap si en el futur es necessitarà negociar de nou amb aquesta persona.

4.7 Conclusió de la negociació i celebració de l'acord

El final de la negociació no sempre és calmat. Moltes vegades una de les parts amenaça de trencar la negociació just abans de signar l'acord. Aquesta sortida mai és bona per a cap de les dues parts, totes dues tenen interessos que queden sense satisfer i han perdut molt de temps. Aquí és on la preparació i planificació resulten inestimables, s'han de valorar com queden els beneficis si es fa una última concessió o si és més rendible abandonar la negociació.

Saber quan donar per finalitzada una negociació és un aspecte complicat i a la vegada crucial. Si es tanca la negociació massa d'hora es corre el risc de no assolir totes les concessions que es podrien haver negociat. En canvi, si la negociació es torna massa llarga el risc consisteix a perdre alguna concessió que ja s'havia assolit.

Existeixen diversos **senyals** que indiquen que la negociació està arribant al seu final, encara que aquests senyals no sempre signifiquen que l'acord s'ha assolit. En molts casos existeixen diverses rondes de negociació. Les primeres rondes poden no cobrir els aspectes més importants, mentre que en les rondes posteriors es poden discutir i resoldre. Alguns senyals que indiquen que l'acord està per tancar són que les diferències d'opinió s'han reduït, una de les parts suggereix signar un acord o demana un temps per reflexionar.

Durant els últims estadis de la negociació, encara que una part hagi tractat l'altra amb honestat i amabilitat, l'altra part pot no mostrar el mateix respecte. Per tant, s'ha d'estar preparat per ser ferm, encara que cordial, especialment en els últims

moments de la negociació. Heu de pensar que, en aquest punt, els negociadors estan cansats o tenen altres tasques que han de fer que demanen la seva atenció (com altres negociacions). La teoria que hi ha darrere de les tàctiques d'última hora és que una de les parts pot estar més disposada a fer concessions per temor de perdre totes les concessions o progressos fets fins ara. Així, és freqüent que una part pugui intentar manipular l'altra utilitzant tàctiques per fer perdre el focus de la negociació i fer que l'altra redueixi els seus objectius. Algunes de les **tàctiques enganyoses d'últim moment** són:

- Agafar un temps mort. Una de les parts demana una pausa en la negociació per tal de reflexionar sobre els acords presos.
- Oferir un esquer d'última hora. És quan una de les parts ofereix alguna petita concessió a canvi d'una demanda més valuosa.
- Utilitzar la tàctica d'“agafar-ho o deixar-ho”. És una tàctica de negociació dura, i es corre el risc de perdre la confiança de l'altra part i que la negociació es trenqui.
- Donar un ultimàtum. Molt semblant a l'anterior, en aquest cas se sol referir a un termini determinat de temps per tancar la negociació.
- Canviar el to de la negociació. Aquesta tàctica pot desconcertar l'altra part i fer-la sentir-se enganyada; confiava en algú que ara de sobte es comporta de manera diferent. No ajuda a establir relacions a llarg termini.
- Introduir noves demandes. Un cas típic en algunes cultures (com la xinesa). En aquest cas s'ha de tractar de fer saber a la part que fa les demandes que en cas de concedir aquestes no es farà de forma gratuïta i es demanaran concessions a canvi, fet que pot allargar la negociació.
- Adoptar l'actitud de ser una bona persona, per tal que sembli que està fent un gran favor i esperant que l'altra part redueixi les seves expectatives.

D'altra banda, per arribar a un acord hi ha una sèrie de **frases útils** per a aquesta última fase de la negociació; aquí en teniu uns exemples (en anglès i català):

- *It sounds like we've found some common ground.* - Sembla que hem trobat un terreny comú.
- *I'm willing to leave things there if you are.* - Estic disposat a deixar les coses tal com estan si et sembla bé.
- *Let's leave it this way for now.* - Deixeu-ho d'aquesta manera per ara.
- *I'm willing to work with that.* - Estic disposat a treballar amb això.
- *I think we both agree to these terms.* - Crec que tots dos acceptem aquests termes.
- *I'm satisfied with this decision.* - Estic satisfet amb aquesta decisió.

- *I think we should get this in writing.* - Crec que hauríem de deixar això per escrit.
- *I'd like to stop and think about this for a little while.* - M'agradaria parar i pensar-ho durant un temps.
- *You've given me a lot to think about.* - M'has donat molt a pensar.
- *Would you be willing to sign a contract right now?* - Estaria disposat a signar un contracte ara mateix?
- *Let's meet again once we've had some time to think.* - Ens tornem a trobar una vegada que hàgim tingut temps de pensar.

4.8 Carta d'intencions

Una bona idea en moltes negociacions és deixar per escrit els acords que es prenen. Fins i tot si una decisió encara no s'ha pres, és comú redactar una carta d'intencions o LOI (*Letter Of Intent*; altres termes similars en anglès són: *Heads of Agreement*, *Term Sheet* o *Memorandum of Understanding*) per **continuar negociant**. Utilitzat en la majoria de transaccions comercials importants, una carta d'intencions resumeix els termes d'un acord i serveix com un "acord d'acords" entre dues parts.

Les cartes d'intencions es poden redactar en qualsevol fase de la negociació. En cas de ser un acord preliminar sobre futures negociacions es redactaria en les primeres fases d'aquesta (abans o durant la fase d'establir una relació o fins i tot en la fase de propostes). En canvi, si es tracta de deixar constància dels acords presos al llarg de la negociació es redacta en la mateixa *zona de negociació*.

La veritable utilitat d'una carta d'intencions és que formalitza un acord preliminar sobre un tema abans de començar les negociacions. Determina el que es pot i no es pot parlar fora d'aquesta negociació, i proporciona un full de ruta que descriu com es procedirà.

Les cartes d'intencions estan pendents de negociació, igual que els contractes. Una de les parts pot presentar una LOI, i llavors l'altra part pot proposar modificacions o una LOI diferent. L'ideal seria que el producte final protegeixi ambdues parts en la seva subsegüent negociació i portant a terme el compliment del contracte que la LOI planteja que tractaran d'acordar.

Una carta d'intencions pot incloure disposicions **vinculants i no vinculants**. Les maneres com una carta d'intencions pot ser vinculant varien. Si es tracta de una LOI no vinculant s'hi ha de fer constar el seu caràcter no vinculant. Algunes LOI més vinculants poden incloure les normes de negociació d'un contracte com a acord vinculant. Un LOI pot explicar específicament els elements d'un acord (per exemple, una data per finalitzar el contracte, qui el redactarà, detalls sobre el finançament). Una carta d'intencions ha de reunir les parts i ajudar a definir termes com a forma de reduir el risc de litigis.

No és estrany que les cartes d'intenció incloguin **acords de no-divulgació** o NDA (*Non-Disclosure Agreement*) o disposicions de no-sol·licitud (*Non-Solicitation Provisions*). Un acord de no-divulgació és aquell en què les parts accepten que la informació roman confidencial i quina informació es pot compartir. En el context d'un LOI, un NDA es referiria a components específics de l'acord. Una disposició de no-sol·licitud estipula que una de les parts no pot contractar cap dels empleats de la resta.

Els **usos comuns de la LOI** són:

- Deixar clar quins punts de la negociació resulten clau i han de ser negociats.
- Ser un mètode d'anunciar que dues parts estan negociant (per exemple, una aliança estratègica entre empreses o una fusió).
- Protegir totes les parts implicades en un acord.

Exemple de carta d'intencions (LOI) per a la compra d'una empresa

June 20, 2013 - 20 de juny de 2013

Kate Anderson

Kate's Cupcakes, Inc.

Dear Ms. Anderson, - Benvolguda senyora Anderson,

We welcome the opportunity to submit a proposal to acquire the business of Kate's Cupcakes, Inc. and related companies (collectively the "Company" or "Seller") operating approximately 15 retail stores in California selling baked goods (the "Business"). We understand the desire to proceed expeditiously with a sale of the Business. We are prepared to move quickly on the transaction and believe we are well suited to do so. This letter summarizes our proposal.

Acollim amb beneplàcit l'oportunitat de presentar una proposta per adquirir el negoci de Kate's Cupcakes, Inc. i les empreses relacionades (col·lectivament "Company" o "Seller") que operen aproximadament 15 botigues minoristes a Califòrnia on venen productes de forn (el "negoci"). Entenem el desig de procedir amb rapidesa amb la venda del negoci. Estem disposats a avançar ràpidament en la transacció i creiem que estem molt adequats per fer-ho. Aquesta carta resumeix la nostra proposta.

1. Purchase Price - Preu de compra

An entity newly formed by Pearson, LLC ("Buyer") would purchase substantially all of the operating assets, including all tangible and intangible assets, equipment, leases, contract rights, and intellectual property used in the Business for a purchase price of one million one hundred thousand dollars (\$1,100,000). Buyer will not assume any liabilities of the Business of the Company other than liabilities accruing after the closing under contracts or leases assumed by Buyer.

Una entitat recentment formada per Pearson, LLC ("Comprador") voldria adquirir substancialment tots els actius operatius, incloent-hi tots els actius, equipaments, arrendaments, drets de contracte i propietat intel·lectual tangibles i intangibles utilitzats en el negoci per un preu de compra d'un milió cent mil dòlars (1.100.000 USD). El comprador no assumirà cap responsabilitat del Negoci de la Societat que no sigui el passiu que es dedueix després del tancament en virtut dels contractes o arrendaments assumits pel Comprador.

2. Definitive Agreement - Acord definitiu

The closing will be subject to the negotiation and execution of definitive transaction documents that will include, among other things, customary representations, warranties,

covenants, and indemnities by the Seller and their principals regarding the business, operations, and financial condition of the Business.

La clausura estarà subjecta a la negociació i execució de documents de transaccions definitius que inclouran, entre d'altres, representacions habituals, garanties, convenis i indemnitzacions del Venedor i els seus principis pel que fa al negoci, les operacions i la situació financera de l'Empresa.

3. *Closing Date* - Data de tancament

The parties acknowledge that time is of importance and that they will work towards closing the transaction as quickly as possible.

Les parts reconeixen que el temps és important i que treballaran per tancar la transacció al més aviat possible.

4. *Conditions to Closing* - Condicions per tancar

The consummation of the Transaction will be subject to the satisfaction of customary conditions, including, without limitation, the following:

La consumació de la Transacció estarà subjecta a la satisfacció de les condicions habituals, incloent-hi, sense limitacions, les següents:

- a) *The negotiation, execution, and delivery of definitive agreements satisfactory to each of the parties, including retail leases, and securing of any required governmental or third-party approvals, waivers, or consents.*
- a) La negociació, execució i lliurament d'acords definitius satisfactoris per a cadascuna de les parts, incloent-hi els contractes d'arrendament financer i l'obtenció de les aprovacions, exempcions o consentiments governamentals o de tercers requerits.
- b) *Maintenance of the Company's business in the ordinary course, and the absence of any material adverse change in the Company's business of financial condition or material changed in the conduct of its business as of the date of this Letter of Intent.*
- b) El manteniment del curs ordinari dels negocis de la companyia i l'absència de qualsevol canvi negatiu en la situació financera de l'empresa durant el desenvolupament del seu negoci a partir de la data d'aquesta Carta d'intenció.
- c) *The Company not seeking or requesting any type of bankruptcy protection or bankruptcy procedure.*
- c) La Companyia no sol·licita cap tipus de protecció contra fallides o procediment de fallida.

5. *Binding Agreement* - Acord de vinculació

Other than this paragraph 5, which is intended to be and is legally binding, this letter is nonbinding and constitutes an indication of intent only and creates no liability or obligation of any nature whatsoever among the parties hereto with respect to any contemplated transaction or any other matter or action described or referred to herein. Legally binding obligations with respect to the contemplated transaction will only arise upon execution of a definitive agreement and related agreements with respect to the transaction.

Excepte aquest paràgraf 5, que està destinat a ser i és jurídicament vinculant, aquesta carta no és vinculant, constitueix només una manifestació de la intenció de compra i no crea cap tipus de responsabilitat o obligació de cap naturalesa entre les parts en relació amb qualsevol transacció prevista o qualsevol altra matèria o acció descrita o referida en la mateixa. Les obligacions jurídicament vinculants respecte a la transacció contemplada en aquesta carta només es produiran a l'execució d'un acord definitiu o d'acords presos durant la futura negociació relacionats amb la transacció.

If the foregoing is satisfactory, please indicate your agreement with the foregoing by countersigning a copy of this letter and returning it to our attention. We look forward to proceeding together on this transaction.

Si l'anterior és satisfactori, si us plau, indiqui el seu acord, signant una còpia d'aquesta carta i tornant-la a la nostra atenció. Esperem continuar junts en aquesta transacció.

Michael D. Kampfer

Managing Director

mkampfer@pearsonllc.com

662.555.0198