



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**“LA INFLUENCIA DEL FACTOR CULTURAL EN LAS  
NEGOCIACIONES INTERNACIONALES: MÉXICO Y ESTADOS  
UNIDOS”**

**TESIS**

**QUE COMO PARTE DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL  
GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES TLCNA**

**PRESENTA:**

**FRANCISCO MARTÍNEZ LÓPEZ**

**DIRIGIDO POR:**

**DRA. CLARA ESCAMILLA SANTANA**

**SANTIAGO DE QUERÉTARO, QUERÉTARO JUNIO 2011.**



Universidad Autónoma de Querétaro  
 Facultad de Contaduría y Administración  
 Maestría en Administración de Negocios Internacionales TLCNA

LA INFLUENCIA DEL FACTOR CULTURAL EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES:  
 MÉXICO Y ESTADOS UNIDOS

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
 Maestro en Administración de Negocios Internacionales TLCNA

Presenta:

Francisco Martínez López

Dirigido por:

Dra. Clara Escamilla Santana

SINODALES

Dra. Clara Escamilla Santana  
 Presidente

  
 Firma

Dr. Enrique Leonardo Kato Vidal  
 Secretario

Enrique L. Kato Vidal  
 Firma

Dra. Alejandra Elizabeth Urbiola Solís  
 Vocal

Alejandra Urbiola  
 Firma

M. en A. Ma. de la Luz Fernández Barros  
 Suplente

Rúbrica

Firma

Dr. Fernando Barragán Naranjo  
 Suplente

F. Barragán  
 Firma

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez  
 Director de la Facultad de Contaduría  
 y Administración

  
 Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval  
 Director de investigación y  
 Posgrado

## RESUMEN

En la actualidad las negociaciones internacionales experimentan un intercambio cultural extremadamente diverso. Gracias a la globalización y al avance tecnológico personas de todas partes del mundo se reúnen presencial o electrónicamente para negociar intereses propios o pertenecientes a sus organizaciones. Esta investigación describe el concepto de la negociación y la cultura, desglosando sus componentes para después vincular y demostrar el impacto que tiene el factor cultural como agente influyente en el proceso y el cierre de las negociaciones internacionales, mediante la implementación y el análisis de entrevistas de profundidad de tipo semi-estructuradas a profesionales de la negociación mexicanos y estadounidenses. Esta investigación sugiere la importancia del conocimiento y entendimiento cultural de la contraparte antes de llevar a cabo una negociación en cuestiones tales como su historia, idiosincrasia, comportamiento, esquema de toma de decisiones, gestos, concepción de los negocios y protocolos a seguir. Del mismo modo analiza la importancia de la dimensión cultural del concepto del tiempo y la puntualidad como variante que afecta de manera directa el curso de la negociación y la posibilidad de llegar a un acuerdo. Así mismo, sugiere la tropicalización en la forma de negociar de los hombres de negocios entre una cultura y otra, como una herramienta que brinda mayores oportunidades para entablar una negociación multicultural exitosa.

**(Palabras claves:** negociación, cultura, entendimiento cultural, tropicalizar)

## SUMMARY

Currently, international negotiations are experiencing an extremely diverse cultural exchange. Thanks to globalization and technological advances, people from all over the world gather either in person or electronically to negotiate personal or organizational interests. This research work describes the concepts of negotiation and culture, breaking down their components in order to then link them together and demonstrate the impact that the cultural factor has in influencing the process and the closing of international negotiations through the implementation and analysis of in-depth, semi-structured interviews carried out with professional Mexican and American negotiators. This work suggests the importance of knowing and understanding the counterpart's culture in aspects such as his/her history, national traits, behavior, decision-making framework, gestures, business concepts and the protocols to be followed before the negotiation takes place. It also analyzes the importance of culture in the concept of time and punctuality as a variant that directly affects the negotiation and the possibility of reaching an agreement. In addition, it suggests a tropicalization in the way business people from different cultures negotiate as a tool for providing greater opportunities in carrying out a successful multicultural negotiation.

**(Key words:** negotiation, culture, cultural understanding, tropicalize)

## **DEDICATORIAS**

*A mi madre Norma Patricia Martínez López  
por su amor, esfuerzo y apoyo incansables.*

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por darme la vida y el privilegio de realizar estos estudios.

A mi madre Norma Patricia Martínez López por su educación y ejemplo a seguir; por haberse privado de muchas cosas por darle todo a su hijo. Por alentarme a ser una mejor persona y a superarme día con día.

A mi familia entera por su cariño y unión.

A la Dra. Clara Escamilla Santana por darme la oportunidad de integrarme a este programa.

Al Dr. Marco Antonio Carrillo Pacheco por su apoyo y por creer en mí.

Al Mtro. José Juan Martínez Juárez por su apoyo y aprecio.

A todos mis amigos, maestros y personas cercanas que directa o indirectamente me motivaron con sus consejos, experiencias y opiniones para embarcarme en esta aventura multicultural extraordinaria.

A los integrantes de la generación 2009-2010 de la maestría trilateral de la U.A.Q.

A todos los profesionales asesores y entrevistados que amablemente me compartieron su conocimiento y experiencias en el mundo de las negociaciones internacionales.

A la Universidad Autónoma de Querétaro por su apoyo y por contar con programas internacionales de estudios de posgrado cada vez más accesibles para un mayor número de estudiantes.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
RESUMEN	i
SUMMARY	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. APROXIMACIÓN TEÓRICO CONCEPTUAL	2
2.1. La negociación	2
2.1.1. La historia de la negociación	3
2.1.2. Definición de la negociación	5
2.1.3. Tipos de negociación	6
2.1.4. Factores fundamentales en la negociación	19
2.1.5. BATNA	19
2.1.6. ZOPA	21
2.1.7. El proceso de la negociación	23
2.2. La cultura	26
2.2.1. Definición de la cultura	26
2.2.2. Elementos de la cultura	27
2.2.3. Características de la cultura	28

2.2.4. El papel de la cultura en las negociaciones internacionales	29
2.2.5. Perfil cultural: México y Estado Unidos	32
2.2.6. Introducción a las dimensiones culturales	39
2.2.7. Estilos de negociación: México y Estados Unidos	58
2.2.8. Hipótesis	64
3. METODOLOGÍA Y ESTRATÉGIAS DE INVESTIGACIÓN	66
3.1. Tipo e instrumentos de investigación	66
3.2. Estructura de entrevistas de profundidad de tipo semi-estructuradas	67
3.3. Análisis de resultados	68
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	69
4.1. Análisis de la dimensión cultural	69
4.1.1. El “regateo”	69
4.1.2. Discriminación y racismo	70
4.2. Análisis de la dimensión universalismo vs. particularismo	71
4.3. Análisis de la dimensión neutral vs. emocional	73
4.4. Análisis de la dimensión cultural del tiempo	74
4.5. Análisis de la dimensión específico vs. difuso	76
4.6. Análisis de la pregunta central de la investigación	77
4.7. Análisis de las preguntas complementarias	79
4.8. Principales diferencias culturales en el ámbito de las negociaciones internacionales entre México y Estado Unidos	80
5. REFLEXIONES FINALES	81
REFERENCIAS	83
APÉNDICE	85

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla</b>	<b>Página</b>
2.1. Comparación entre la negociación competitiva y la negociación integradora	18
2.2. Las dimensiones culturales de Geert Hofstede: Situación de México	42
2.3. Las dimensiones culturales de Geert Hofstede: Situación de Estados Unidos	43
2.4. Abreviaciones de los países por Fons Trompenaars	45
2.5. Las dimensiones culturales de Fons Trompenaars: comparativo entre México y Estados Unidos	55
3.1. Entrevistas de profundidad de tipo semi-estructuradas	68
4.1. Variables con mayor impacto en la negociación	79
4.2. Principales diferencias culturales entre México y Estados Unidos en las negociaciones internacionales	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Página</b>
2.1. Curva de creación de valor en una negociación	12
2.2. Identificación de la raíz del problema	15
2.3. Zona de posible acuerdo	23
2.4. Elementos que conforman la cultura	27
2.5. La cultura como agente influyente en la negociación	32
2.6. Universalismo vs. Particularismo	47
2.7. Individualismo vs. Comunitarismo	47
2.8. Neutral vs. Emocional	50
2.9. Específico vs. Difuso	51
2.10. Logro vs. Adscripción	54

## 1. INTRODUCCIÓN

El mundo de las negociaciones internacionales es diverso, fértil e inexplorado en su totalidad. Las negociaciones son entabladas finalmente por seres humanos provenientes de diferentes hogares con diferente educación, idiosincrasias y concepciones del mundo y de la vida muy bastas. Personas que se comportan de formas diferentes pero que sin embargo su propia cultura matiza la forma en que negocian en términos generales.

El etnocentrismo es una de las principales causas que ocasionan el fracaso de una negociación en ámbitos internacionales. Para poder alcanzar una negociación multinacional exitosa es necesario poseer un claro entendimiento de los elementos diversos que forman parte de la cultura en otros países debido a que este preciso conocimiento es el que permite aprender a adaptarse a mundos multiculturales.

El conocimiento de la cultura de la persona con la que se va a negociar previo al desarrollo de la negociación, es una fuente poderosa que provee a esta misma de una panorama más específico de la forma de negociar de su contraparte gracias a el entendimiento de su cultura, historia, formas de comportamiento, esquema de toma de decisiones, desenvolvimiento interpersonal, protocolos y muchas otras dimensiones. Esta fuente de conocimiento brinda *armas* a las personas de negocios internacionales con las que puede atacar y defenderse en el desarrollo de una negociación con la finalidad de llegar a un mejor acuerdo, una negociación con mayores probabilidades de éxito.

## **2. APROXIMACIÓN TEÓRICO CONCEPTUAL**

En este apartado se busca tocar a fondo dos temas principales: la negociación y la cultura. Estos temas se desglosan con respecto a su origen, composición y tipos, entre otros aspectos. Finalmente en este apartado, se muestran tres hipótesis referentes la importancia que posee la cultura como un factor influyente en las negociaciones internacionales.

### **2.1. La negociación**

En un principio, la palabra negociación puede escucharse fuera del alcance de muchas personas, como un término superior y relevante nada más para las corporaciones trasnacionales y los altos ejecutivos. Sin embargo, la negociación es algo tan común y habitual en la vida del ser humano que pasa desapercibida. Conseguir un mejor precio de algún bien o servicio que desee adquirir, adoptar una postura específica respecto a algún asunto o conflicto con el afán de influir en el comportamiento de la parte contraria para así conseguir algo a cambio, demandar un aumento de salario al patrón o simplemente el hecho de decidir entre cónyuges a dónde se va a ir a cenar el fin de semana “*Saber vivir juntos es saber negociar*” (Laurent, 1989, p. 142; citado en Ovejero, 2004, p. 38); son tan solo algunos de los ejemplos en los que la negociación se emplea en la vida cotidiana sin distinción de clases sociales, razas, culturas, sexos o edades.

En concordancia con Ovejero (2004), en una negociación no hay modelos científicos que marquen pasos específicos a seguir para llegar a un resultado determinado. En contraste, la negociación es un proceso que involucra a seres humanos con raciocinios, comportamientos y concepciones diferentes. Es por eso que la negociación es considerada como un arte y no como una ciencia. La conducta humana es

impredecible e incontrolable, cada persona es única y por consiguiente, diferente de las demás. Es por esto que cada negociador y cada negociación es diferente.

La negociación nace a partir de los intereses y deseos particulares en las personas. El ser humano negocia continuamente a lo largo de su vida, ayudado principalmente por dos esquemas de negociación. El primero de ellos es el empírico, el cual es un esquema de negociación basado en vivencias anteriores y en el sentido común. Por otro lado, el esquema profesional es aprendido mediante técnicas específicas desarrolladas gracias al estudio en forma del *arte de la negociación*.

### ***2.1.1. Historia de la negociación***

Los orígenes de la negociación se remontan al nacimiento mismo de los grupos humanos. Concretamente, cuando los integrantes de las diferentes agrupaciones sintieron la necesidad de tener un acercamiento mutuo de forma pacífica. Este acercamiento tenía diferentes objetivos, por ejemplo, pactar una tregua si existía una lucha, delimitación geográfica de territorios entre las agrupaciones, colaboración en la cacería de animales de gran envergadura o el intercambio de bienes, entre otros; cuando los grupos eran aceptados entre sí y las peticiones y/o demandas eran atendidas sin desatar una querrela, se podía considerar que entonces, se entablaba una negociación en su forma más precaria (Ruiz, Chanona, Dueñas, Zarco, Simoneen, Castañares, Ruiz & Saldaña, 1995).

El transcurso de la historia ilustra varias etapas en las que los grupos humanos fueron evolucionando el desarrollo de las relaciones, transformándose de tribus sedentarias a Estados primitivos organizados. En este transcurrir histórico se desarrollaron frecuentes contactos pacíficos con la finalidad de llegar a acuerdos comunes. Dentro de esta etapa de la historia, la figura del negociador con el paso del

tiempo, va tomando cada vez más, una forma específica. Las primeras personas dedicadas a negociar como tal, eran enviados de las ciudades para discutir asuntos de interés común y se les conocía bajo el nombre de heraldos; a los cuales, se les consideraba protegidos por los dioses (Ruiz, et al. 1995).

Más adelante en el siglo VI, las negociaciones eran realizadas por abogados forenses, conocidos por su sagacidad, y así mismo por los oradores más elocuentes de las Ciudades-Estado en Grecia. Su labor consistía en abogar, ante las ciudades extranjeras, por la causa de su ciudad. La práctica de las negociaciones tuvo tanto auge y un lugar tan superior en Grecia, que se llegaron a realizar conferencias diplomáticas para la resolución de asuntos en materia política y de normas de comercio (Ruiz, et al. 1995).

Por otro lado, las actividades negociadoras en Roma eran realizadas de una manera muy distinta. Aunque los griegos les heredaron esta tradición, Roma tenía aspiraciones imperialistas y de expansión, por lo cual, la vía pacífica no fue practicada hasta la decadencia del imperio. En esta etapa, los romanos se dieron cuenta de la importancia de fomentar la amistad con otros pueblos y fue así como empezaron a negociar de una manera muy peculiar. Las negociaciones buscaban fomentar enemistad entre los pueblos bárbaros para dividirlos y a su vez debilitarlos (Ruiz, et al. 1995).

Posteriormente la negociación en la Edad Media y en épocas subsiguientes se practicó de forma más generalizada. La Iglesia Católica, después de la caída del imperio romano, tenía personas designadas a ir a las cortes y a diversas ciudades con el fin de negociar a favor de sus intereses. A su vez, las cortes contaban con negociadores que viajaban a otros reinos para discutir sobre asuntos en representación de sus reyes.

La negociación conforme el paso del tiempo fue evolucionando hasta el punto en que se llevaron a cabo congresos internacionales en donde se acordaban tratados que

beneficiaban a los participantes. El Congreso de Westfalia en 1648<sup>1</sup> junto con el Congreso de Viena en 1815<sup>2</sup> fueron dos precursores muy importantes de la creación de organizaciones mundiales en donde se negocian asuntos globales (Ruiz, et al. 1995). Hoy en día, la ONU (Organización de las Naciones Unidas), fundada en 1945, tras la finalizar la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) y la OEA (Organización de los Estados Americanos), fundada en 1989, son ejemplos de organizaciones internacionales en donde se negocian acuerdos con el fin de preservar la paz, promover los derechos humanos y el progreso social (ONU, 2009; OEA, 2009).

### ***2.1.2. Definición de la negociación***

El término negociar se deriva del latín *negotari*, el cual, significa la acción de “*intercambiar mercaderías o valores para aumentar el caudal*”. (Ruiz, et al. 1995, p. 13). El verbo negociar tiene su origen en el sustantivo *negotium*, el cual está formado por la partícula negativa *ne* y *otium* (ocio); esto quiere decir, ausencia de ocio y se podría usar para referirse a cualquier ocupación. Consecuentemente junto con la evolución del lenguaje, el verbo negociar se utilizaba bajo el entendimiento de “*diligenciar para llegar a un acuerdo, sin importar la naturaleza del mismo*” (Ruiz, et al. 1995, p. 13).

El término negociación de acuerdo con Pruitt (Citado en Ovejero, 2004, p. 38) se puede definir como “*una de las formas de toma de decisión en la que dos o más participantes dialogan entre sí en un esfuerzo por resolver sus diferencias de intereses*”.

---

<sup>1</sup> El congreso de Westfalia concluyó con la elaboración de tratados que resultaron en el logro de un cierto equilibrio europeo en soberanía nacional y puede considerarse como la primer reunión mundial de negociaciones diplomáticas multilaterales (Ruiz, et al. 1995).

<sup>2</sup> Como resultado de las negociaciones en este congreso, después de la derrota del imperio napoleónico, se obtuvieron dos principales resoluciones: la formación de un nuevo mapa europeo y un nuevo sistema político-religioso (Enciclopedia Temática Océano, 1997).

Así mismo, los autores Cohen y Altimira (2003, p. 3), definen la negociación como “*el proceso en donde dos o más partes trabajan conjuntamente para alcanzar una solución mutuamente aceptada sobre uno o más problemas*”. Negociar no es imponer una solución a algún problema, ni someterse a ella; negociar tampoco es derrotar al adversario en la competición de toma de decisiones. “*Negociar es acoplar intereses en principio opuestos o, cuando menos divergentes*” (Herrero de Miñón, prólogo a *Claves de Negociación*, 2003, p.xvii).

De acuerdo con la literatura, son cuatro los elementos que se encuentran en toda negociación (Ruiz, et al. 1995):

- I. La negociación es un proceso.
- II. En el proceso de la negociación participan dos o más sujetos.
- III. En cualquier negociación, las partes mencionadas anteriormente se relacionan entre sí pacíficamente.
- IV. Por medio del proceso de la negociación se busca llegar a un acuerdo acerca de un asunto determinado o solucionar diferencias existentes entre las partes.

Como puede observarse, la negociación no es una imposición, un mandato o la acción de acatar las decisiones de una persona. La negociación es un proceso de intercambio de ideas, intereses, deseos y/o peticiones que tiene como finalidad el entendimiento entre las partes para poder llegar así a un acuerdo común.

### ***2.1.3. Tipos de negociación***

Existen dos principales clases de negociación. Una de ellas está enfocada hacia los logros y la otra clase está orientada hacia los acuerdos (Ovejero, 2004). Los negociadores que están orientados hacia el cumplimiento de logros, basan su mayor

preocupación en el objetivo financiero. Este tipo de negociadores normalmente no tiene como una de sus prioridades el preocuparse por el impacto que pueda tener el resultado final de la negociación en la contraparte, y compiten en el proceso de la negociación por conseguir el mayor valor posible (Luecke, 2004). El perfil usual de estos negociadores es persuasivo, suspicaz, autoritario y sagaz. Se valen de tácticas para maximizar sus logros en el resultado final. En contraste, los negociadores que se preocupan principalmente por los acuerdos conciben la negociación como un proceso cooperativo en el que se busca lograr beneficios máximos integrales. Estos negociadores están más orientados hacia las personas y se preocupan por el factor humano dentro de la gestión del proceso. El perfil común de las personas bajo este tipo de negociación es habitualmente pacífico, tolerante, paciente, y con sensibilidad psicológica desarrollada (Ovejero, 2004).

Dentro de diversos estudios referentes a la negociación, se encuentran términos diferentes para enunciar los dos principales tipos de negociación. Ovejero (2004) clasifica la negociación en cooperativa y competitiva. Luecke, (2004) en su libro *Negociación*, publicado por la prestigiosa universidad de negocios Harvard Business School, distingue entre negociación integradora y negociación distributiva. Negociación de confrontación y negociación de cooperación son las distinciones que Cohen y Altamira efectúan en su libro *Claves de negociación... con el corazón y la mente* (2003). Otros autores como Gordon (1999) diferencia entre la negociación ganar-ganar, *win-win* y la negociación ganar-perder, *win-lose*. En este trabajo de investigación se utilizará la negociación distributiva y la integradora, como las dos clases de negociación principales.

### *La negociación competitiva*

En este tipo de negociaciones las partes tienen metas diferentes e independientes y el objetivo a alcanzar es conseguir el mayor valor posible. Es una negociación ganar-perder, debido a que la ganancia de una de las partes es inversamente proporcional a la pérdida de la otra parte (Luecke, 2004). A continuación se describe un ejemplo clásico y sencillo:

- La venta de una bicicleta, en la cual no existe un conocimiento entre el vendedor y el comprador: entre los participantes no existe ningún vínculo ni relación, lo que importa en esta negociación es el precio y cada una de las partes lucha por conseguir el mejor trato. Si el vendedor gana en cerrar el trato por un precio alto, el comprador pierde pagando más. Por otro lado, si el comprador regatea hasta conseguir un precio bajo, el vendedor pierde recibiendo menos por la unidad.

En las negociaciones puramente competitivas las metas de una de las partes entran en conflicto directo con las metas de la otra parte. Como resultado, cada participante emplea un conjunto de estrategias para obtener los mejores resultados y la mejor parte a ser obtenida. Las partes guardan celosamente la mayor información posible debido a que el hecho de proveer cierta información a la contraparte, resultaría en darle al mismo tiempo *poder de negociación*<sup>3</sup> (Lewicki, et al. 1997).

Si en el mismo ejemplo mostrado anteriormente el vendedor le informara al comprador que la bicicleta tuvo que repararse con anterioridad del cuadro y soldarse nuevamente, el poder de negociación del comprador se incrementaría sustancialmente y gracias a ello, el comprador podría conseguir un trato a un menor precio, o en su defecto retirarse de la negociación. En una negociación, existe una correlación positiva entre

---

<sup>3</sup> El poder de negociación también conocido como *fuera negociadora*.

información-poder de negociación. Entre más información se tenga dentro de una negociación, más fuerza negociadora se tiene.

Las negociaciones competitivas o distributivas, son observadas comúnmente cuando no hay interés por ambas partes en formar una relación duradera. La intención en estas negociaciones normalmente es tan solo cerrar un trato a corto plazo, más que ganar un cliente a largo plazo y el valor de lo negociable<sup>4</sup> es fijo (Luecke, 2004).

Otro factor importante en este tipo de negociación es la oferta inicial. La parte negociadora que hace la primera oferta tiene un impacto de gran relevancia en el proceso y en el resultado final de la negociación:

- Un fotógrafo es contratado en una boda para prestar sus servicios y tomar impresiones a los invitados para después mostrárselas y ofrecérselas en venta. A una pareja de novios le han gustado mucho las dos imágenes tomadas por el fotógrafo y el novio decide comprar las fotos. El novio, Jorge, manda llamar al fotógrafo y le pregunta que cual es el precio por las fotos. El fotógrafo le hace saber que cada una de las fotografías cuesta \$50 pesos. La primera impresión del novio es que las fotos están sobrevaluadas y que no las comprará; sin embargo observa las fotografías detenidamente y se decide por adquirirlas. En el proceso de la negociación, Jorge propone al fotógrafo que como va a comprar las dos imágenes le debe de otorgar un descuento del 30%. El fotógrafo accede y vende las fotos al novio por \$70 pesos. Más tarde, dentro del mismo evento, Jorge se encuentra con un amigo, el cual, ha comprado también dos fotografías al mismo fotógrafo. Jorge pregunta a Salvador cuanto le han costado las fotografías y éste le dice que tan solo tuvo que pagar por ellas \$45 pesos. El novio no lo puede

---

<sup>4</sup> Ya sea material o inmaterial.

creer y le pregunta a su amigo como le hizo para poder obtenerlas a ese precio. Salvador le comenta que cuando el fotógrafo se acercó a él y le mostró las fotografías, le ofreció pagarle por ellas \$40 pesos. El fotógrafo le informo después, que su precio era de \$50 pesos cada una y que no las podía vender por \$40 pesos las dos. Salvador le dijo al fotógrafo que las fotografías no valían lo que él pedía por ellas y que si el fotógrafo no se las vendía se quedaría con las imágenes y sin \$40 pesos. El fotógrafo después de considerar la oferta de Salvador le dice que no aceptará menos de \$50 pesos. Salvador posteriormente sacó su billetera y le mostró al fotógrafo \$45 pesos, cantidad que no estaba dispuesto a mejorar. Finalmente el fotógrafo accedió y le vendió las fotos al amigo de Jorge por \$45 pesos.

Como se puede observar en este ejemplo el personaje en la negociación que hace la oferta inicial, tiene una ventaja sobre la contraparte. Jorge espero a saber el precio de las fotografías y fue el punto de partida de su negociación. Aunque consiguió relativamente un buen descuento del 30%, pagó por las fotografías una suma considerable. En cambio Salvador desde un principio hizo la primera oferta, dejando al fotógrafo con un margen muy ajustado para poder negociar el precio de las fotografías y finalmente pudo conseguir el mismo bien pagando tan solo \$45 pesos.

Este tipo de negociación es básicamente una competencia por obtener *la mayor parte del pastel*; es un estira y afloja en el que la parte que aplique las mejores estrategias para persuadir a la contraria, saldrá victoriosa.

### *La negociación integradora*

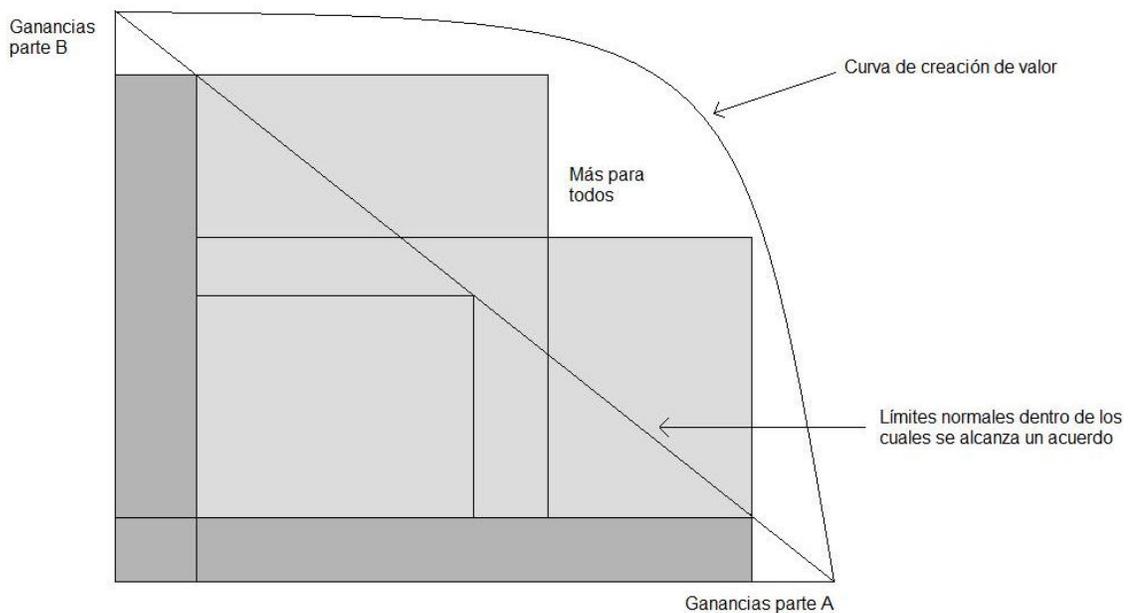
En las negociaciones integradoras las partes cooperan con el objetivo de alcanzar beneficios máximos integrales. De acuerdo con Luecke (2004), bajo el esquema de una negociación integradora existen dos conceptos básicos a desarrollar.

El primero de ellos es: “*crear la mayor cantidad posible de valor para uno y para la parte contraria*” (Luecke, 2004, p. 6). A diferencia de la negociación distributiva, en la negociación integradora el valor de lo negociable es variable. Mientras más se cree valor en lo que se está negociando, más son las variables que intervienen en la negociación y mayores son los beneficios que cada una de las partes puede conseguir al finalizar el acuerdo. En esta negociación se pueden crear diferentes clases de valor, al objeto o concepto negociable:

- Valor afectivo
- Valor histórico
- Valor en dimensiones de calidad
- Valor financiero
- Valor personal
- Valor trascendental
- Valor relación costo-beneficio

En la figura 2.1 se refleja cómo dentro de una negociación, la curva de creación de valor excede los límites normales dentro de los cuales se alcanza un acuerdo.

Figura 2.1. Curva de creación de valor en una negociación



Fuente: Cohen (2003, p.134).

El segundo concepto a realizar es: “*obtener valor para uno mismo*” (Luecke, 2004, p. 6). Con esto se busca que una vez creado el valor de lo negociable, se pueda obtener parte de ese valor para cada una de las partes. Como se mencionó anteriormente, autores como Gordon (1999), se refieren a este tipo de negociación como ganar-ganar, sin embargo esta expresión se puede entender como que todas las partes consiguen exactamente lo que quieren; desafortunadamente, esto sucede esporádicamente. Lo más usual es que cada parte ceda en aspectos relativamente menos críticos o importantes, para poder conseguir así lo que represente más valor para cada uno de los participantes. A este tipo de negociación se le conoce también como una negociación exitosa (Ovejero, 2004).

➤ En el campeonato nacional mexicano de carambola se juega una de las semifinales entre los representantes de los estados de Jalisco y Baja California Sur. Alberto es un jugador al que no le molesta utilizar reloj de mano mientras se realiza la partida y este objeto ha llamado la atención de Gerardo. Al momento de finalizar la partida Alberto sale victorioso y se despide de su contrincante. Gerardo le hace un cumplido acerca de su reloj y le pregunta si no hay ningún inconveniente en que lo observe más de cerca. Alberto accede de inmediato y se lo quita para poder mostrárselo. Mientras Gerardo analiza el reloj, Alberto se percata de que el *taco* con el que Gerardo estaba jugando es *Dufferin*, el cual es fabricado por una marca muy prestigiada de tacos para jugar billar. Gerardo finalmente termina de ver el reloj y le dice a Alberto que tiene interés en adquirirlo. Alberto le comenta a Gerardo que ese reloj es un *Longines* edición limitada y que tiene incrustaciones de marfil en las manecillas, pero que si él está dispuesto a pagar una suma adecuada, puede que lleguen a un trato. Gerardo le ofrece una cantidad que no se acerca al precio de reserva de Alberto y por consiguiente Alberto se rehúsa a cerrar el trato. Gerardo al recordar que Alberto observaba su taco mientras él veía su reloj, le pregunta si está interesado en adquirir su taco. Alberto lo duda en un principio, pero posteriormente decide examinarlo. Gerardo le hace saber que no es una pieza ordinaria; es un taco armable en tres piezas, lo adquirió en una tienda especializada directamente en Estados Unidos y lo más importante, es un taco autografiado por uno de los jugadores de carambola más reconocidos a nivel mundial. Después de meditarlo unos instantes Alberto accede a aceptar el taco armable a cambio del reloj, con la condición de que Gerardo le dé \$2,500 pesos. Gerardo se niega comentándole a

Alberto que el estuche de su taco lo ha adquirido aparte y que es de fibra de carbono, por lo que le brinda una gran protección y durabilidad a la pieza de madera. Gerardo también le comunica a Alberto que por ese estuche tuvo que pagar la cantidad de \$950 pesos y que sería una pérdida para él darle a parte de la pieza con el estuche la cantidad mencionada por Alberto para cerrar el trato por el reloj. Alberto comprende la situación y efectúa el intercambio de su reloj por el taco, el estuche y la cantidad final de \$2,000 pesos.

El ejemplo anterior ilustra en una manera concreta las diferentes formas de crear valor en una negociación. Cada producto cuenta con atributos diferentes que pueden ser resaltados en el momento de la negociación con la finalidad de incrementar su valor y al mismo tiempo de influir en la percepción que la otra parte tenga acerca del objeto a negociar. Del mismo modo, se puede percibir como los dos participantes en la negociación obtienen valor para ellos mismos. En las negociaciones de intercambio se puede observar fácilmente como la acción de crear valor tiene un impacto directo en la persuasión de las partes para acceder a negociar.

A su vez, autores como Ovejero (2004) y Lewicki, et al. (1997), enuncian pasos clave a tomar en cuenta para optimizar el resultado de las negociaciones integradoras:

*I. Identificar y definir el problema*<sup>5</sup>

Este paso está conformado por tres dimensiones fundamentales:

- a) *Definir el problema a negociar de una manera en la que sea mutuamente aceptado por las partes:* Es conveniente que cuando las partes comiencen el proceso de negociación, mantengan un ambiente sin prejuicios acerca de la

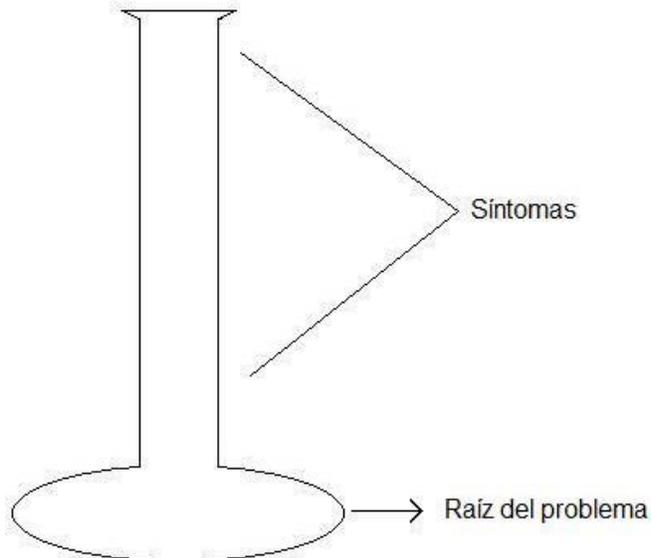
---

<sup>5</sup> Autores como Ovejero (2004) y Lewicki (1997), observan que toda negociación nace a partir de un conflicto o problema. El problema en este caso, puede entenderse también como lo negociable.

solución del problema y con la mente abierta a escuchar y comprender las necesidades de los otros negociadores. Es recomendable que al tratar de identificar el problema se vaya a la raíz puesto que algunas veces es posible que se confunda el problema principal con los síntomas del mismo.

El problema debe de ser definido imparcialmente y sin manipular ningún tipo de información, para que así pueda ser mutuamente aceptado y se pueda tener un punto de partida para los siguientes pasos del proceso de la negociación (Lewicki, et al. 1997).

*Figura 2.2.* Identificación de la raíz del problema



Fuente: Elaboración propia.

La figura 2.2 ejemplifica la identificación de la raíz del problema diferenciándolo de los síntomas.

b) *Concretar el problema en un enunciado claro y simple*: Esta es la mejor manera de poder trabajar en la resolución del problema de forma comprensible para todas las partes (Lewicki, et al. 1997).

c) *Separar a las personas del problema*: Es necesario identificar y estar consciente de que lo que se busca en esta negociación es llegar al acuerdo. Es por eso que los negociadores deben buscar ser objetivos para así poder *comprender el problema de la persona*; y no en cambio, *ver a la persona como el problema* (Ovejero, 2004).

### *II. Generar gran cantidad de alternativas*

En la negociación integradora es muy importante que los negociadores tengan la habilidad para crear opciones para poder llegar a un acuerdo (Ovejero, 2004). Esto va aunado con la creación de valores diversos que se mencionó anteriormente en este apartado. Por ejemplo, si no se puede llegar a un acuerdo mediante el precio en una negociación de la venta de un producto; ¿Existe posibilidad de que se pueda concretar la negociación a través de la calidad? ¿La fecha de entrega? ¿El embalaje del producto? ¿Otorgando un crédito al comprador? ¿Concediendo futuras promociones?

### *III. Enfocarse en los intereses*

Puesto que una de las metas de la negociación integradora es cubrir los intereses de ambas partes; por ende, la probabilidad de que esto se lleve a cabo aumenta cuando cada una de las partes conoce que es lo que realmente quieren la otra parte (Ovejero, 2004). Los intereses varían de acuerdo con el perfil de cada una de las partes y los objetivos finales a conseguir de esa negociación. Los diferentes tipos de intereses pueden ir desde formar una estrecha relación con el negociante, llegar a un acuerdo

real, conocer las aptitudes negociadoras de la contraparte, o hasta solamente sondear los posibles resultados en una determinada negociación (Lewicki, et al. 1997).

#### *IV. Fijar criterios objetivos*

En este cuarto y último paso se habla acerca de cuándo los intereses entran en conflicto. Esto no significa necesariamente que los intereses de las partes sean exactamente los mismos y que por lo tanto sean contrapuestos. Quiere decir más bien, que dentro de la negociación existen criterios negociables y no negociables y que hay que definir precisamente entre las partes, sobre cuales criterios se puede entablar una negociación.

Dentro de todas las negociaciones, sin importar el tipo, existen dos clases de factores que juegan dentro del proceso. Por un lado están los factores abiertos a negociación y por el otro, los que no están en posibilidad de ser negociados. Estos factores son definidos por las partes de acuerdo a sus límites, intereses particulares, o a su voluntad por ceder en algunos rubros. Una vez fijados los criterios sujetos a negociación, las partes pueden tener más claro con que si pueden cooperar en la negociación y en qué aspectos no les puede ser posible ceder.

Ahora bien, hay que tener en cuenta que una negociación integradora no significa una negociación *blanda* (Ovejero, 2004) en la que una de las partes ceda en todos los criterios y que la contraparte tan solo consiga sin ceder. De este modo se estaría hablando de una negociación competitiva. La cooperación en *ambas partes* juega un rol muy importante en la negociación integradora, y debe de existir equidad y voluntad en las partes para poder llegar a un acuerdo común y alcanzar beneficios máximos integrales.

*Comparación entre la negociación competitiva y la negociación integradora*

Para concluir el análisis de las dos principales clases de negociación la tabla 2.1 compara los primordiales rasgos que resaltan cada tipo de negociación.

Tabla 2.1

*Comparación entre la negociación competitiva y la negociación integradora*

<i>Negociación Competitiva</i>	<i>Negociación Integradora</i>
Los participantes se perciben como adversarios	Mantienen una relación amistosa
El objetivo de la negociación es la victoria	El objetivo es el acuerdo
Se desconfía de la otra parte	Se confía en la otra parte
Se enfatizan las diferencias en las metas, objetivos e intereses	Se enfatizan las metas, objetivos y acuerdos comunes
Se oculta información	La información es libre y abierta
Se amenaza	Se ofrece
Se intenta obtener los mayores beneficios	Se cede en algunos aspectos para llegar al acuerdo
Desinterés por entender los intereses y las necesidades de la otra parte	Interés por entender los intereses y las necesidades de la otra parte
Se buscan soluciones que satisfagan los objetivos propios	Se buscan soluciones que satisfagan los objetivos comunes

Fuente: Adaptada con base a Ovejero (2004), y Lewicki, et al. (1997).

#### **2.1.4. Factores fundamentales en la negociación**

Como se mencionó en el primer capítulo de este estudio, los negociadores tienen intereses y prioridades, y para poder conseguir obtener estos intereses y prioridades por medio de la negociación, cuentan con diferentes estrategias (Brett, 2007).

- *Los intereses* son las necesidades o razones que determinan la posición de los negociadores.
- *Las prioridades* reflejan la importancia relativa que imprime el negociador en sus intereses o posiciones.
- *Las estrategias* son un conjunto de comportamientos integrados elegidos de acuerdo con la creencia de éxito en el alcanzamiento de metas dentro de la negociación (Brett, 2007).

Los intereses, las prioridades y las estrategias son factores que están influenciados por la cultura. Los *valores culturales* tienen impacto en la determinación a cerca de cuales asuntos son los más o los menos importantes dentro de la negociación, e influyen los intereses y las prioridades de los negociadores. Por otra parte, las *normas culturales* definen que comportamientos son apropiados o inapropiados en la negociación, e influyen las estrategias de los negociadores (Brett, 2007).

#### **2.1.5. BATNA**

De acuerdo con Cohen (2003), el término BATNA se empezó a emplear en los años setenta del siglo veinte concretamente en la escuela de leyes de Harvard y su significado en inglés es: *the best alternative to a negotiated agreement* (la mejor alternativa para un acuerdo negociado).

Toda negociación va de la mano con la toma de decisiones. Antes de negociar se tiene que decidir si realmente el negociar es la mejor manera de resolver el asunto en pugna. Posteriormente en el proceso de la negociación también se tiene que decidir si se continúa o se abandona la negociación por ser poco prometedora. Este tipo de decisiones depende directamente de la valoración que se haga con respecto al BATNA (Cohen, 2003).

¿Qué es el BATNA en sí? Es saber cuáles son las otras opciones que se tienen en caso de no llegar a un acuerdo en la negociación en curso (Luecke, 2004). En otras palabras, es el costo de oportunidad. La mejor alternativa que se tiene en caso de no poder llegar a un resultado satisfactorio esperado en una negociación.

Los negociadores requieren saber cuál es su BATNA antes de entablar cualquier negociación. Es un punto de referencia que en caso de no contar con él, deja a los negociadores en una mala posición. Dicha posición es un punto vulnerable en el que se llegan a aceptar las condiciones de un acuerdo sin saber que se obtuvieron pérdidas en lugar de ganancias, debido a la existencia de otros acuerdos más fructíferos. Por ejemplo:

- Una pareja de turistas estadounidenses llega a conocer las pirámides de Chichén-Itzá en la península de Yucatán, México. La pareja se encuentra fascinada de la belleza de aquel lugar y desea fervientemente adquirir un recuerdo de la cultura Maya para llevarlo consigo de regreso a casa. Después de buscar en la tienda de recuerdos de la zona arqueológica encuentran una máscara con la figura del rostro de un guerrero en madera tallada a mano y deciden adquirirla. Después de negociar la artesanía finalmente la compran por un precio de \$30 dólares. Al salir al estacionamiento de las pirámides la pareja se encuentra con un vendedor

ambulante que les ofrece una colección de tres máscaras del mismo tipo de dimensiones tan solo un poco más pequeñas en \$35 dólares. Las máscaras son de la misma calidad y del mismo material. La pareja ya no cuenta con más dinero disponible y se lamenta no haber sabido con anterioridad de la posible negociación con el vendedor ambulante.

Los turistas estadounidenses contaban con una mejor alternativa a la de comprar una sola máscara por \$30 dólares en la tienda de recuerdos. No conocían cual era su BATNA y eso los situó en una posición débil. Su dinero lo podrían haber utilizado de una manera más eficiente.

#### **2.1.6. ZOPA**

El término ZOPA proviene del inglés puesto que sus siglas significan *zone of posible agreement* (zona de posible acuerdo) (Luecke, 2004), y es empleado para describir el rango de resultados posibles bajo los que se puede entablar un acuerdo en la negociación, basado en los puntos de resistencia de cada una de las partes. Este concepto también es conocido como *precio de reserva*, *rango de negociación* o como *zona de convenio* (Odell, 2003).

A continuación se describe un ejemplo para ilustrar más a fondo la zona de posible acuerdo:

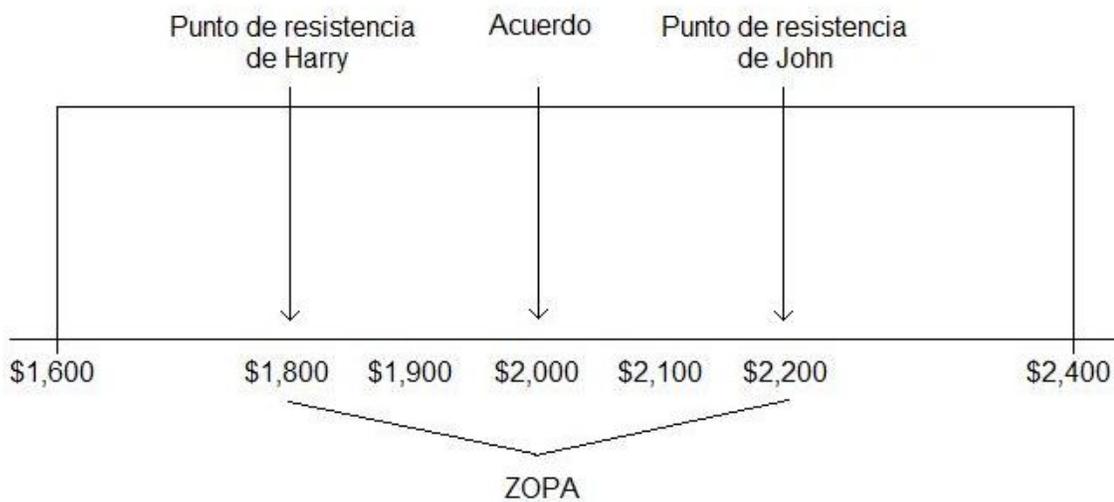
- John trabaja como asesor para una firma consultora en Halifax, Nova Scotia, en la costa este de Canadá y le acaban de informar que va a ser transferido a Vancouver, British Columbia, situado en la costa oeste. Puesto que John se ve en la necesidad de adquirir un automóvil para poder transportarse en su nuevo lugar de trabajo, decide buscar con anticipación autos usados a la venta en aquella

región. Su presupuesto es de no más de \$2,200 dólares. Por suerte encuentra una buena opción en un anuncio en internet y decide ponerse en contacto con el vendedor. Harry vive en Vancouver pero ha decidido irse de viaje por tiempo indefinido y necesita de allegarse de más recursos para poder financiar su viaje, por lo que ha decidido vender su auto. De acuerdo con las agencias de autos su carro tiene un valor de \$1,600 dólares pero Harry pensó que tal vez anunciando su carro por fuera pudiese conseguir una mejor oferta. Harry cree tener un vehículo en buen estado y no está dispuesto a venderlo por menos de \$1,800 dólares; es por eso que ha decidido ofrecer su auto en \$2,400 dólares en una página en internet. En el momento en que John contacta a Harry, llegan al acuerdo en que tan pronto llegue John a Vancouver arreglarán una cita para conocer el auto y negociar el precio. En el momento del encuentro y tras ver las condiciones en las que se encontraba el automóvil, John propone una oferta inicial de \$1,800 dólares expresándole a Harry sus limitaciones y explicándole su situación. Harry comprende las preocupaciones económicas de John y está dispuesto a reducir el precio con el fin de cerrar el trato, sin embargo le hace saber a John que no le puede ser posible venderle el auto por menos de \$2,200. Al finalizar el encuentro los negociantes se despiden mostrando interés por llegar a un acuerdo. Después de unos cuantos días John contacta a Harry y le dice que después de pensarlo puede mejorar su oferta a \$1,900 dólares. Puesto que Harry realmente desea vender su automóvil valora la oferta del posible comprador y le comenta que puede bajar el precio \$100 dólares más. Tras un largo proceso de negociación Harry efectúa una oferta final rebajando \$100 dólares más el precio de su auto puesto que esa cantidad es el punto medio entre la zona de posible

acuerdo. John finalmente accede y cierra el trato con Harry, pagándole \$2,000 dólares por su vehículo.

Como se puede observar en el ejemplo anterior, ambas partes tienen un punto de resistencia. La Figura 2.3 describe el ejemplo anterior:

*Figura 2.3. Zona de posible acuerdo*



Fuente: Odell, J. S. (2003).

Estos puntos de resistencia generan una zona de posible acuerdo. El precio de reserva de cada una de las partes es el que determina los extremos de la ZOPA. El margen ilustrado en la figura anterior va de \$1,800 a \$2,200 dólares, y es el rango en el cual se va a llevar a cabo cualquier negociación en caso de que se logre llegar a un acuerdo.

### ***2.1.7. El proceso de la negociación***

El proceso de la negociación consta, en términos generales, de 6 fases:

a. La preparación

Esta es una fase previa al momento del desarrollo de la negociación en la que se deben de contemplar aspectos como tener claro el resultado que se busca de esa negociación. Así mismo, el negociador debe descubrir que es esencial a obtener el proceso y que es deseable más no trascendental. Por otro lado es necesario saber cuáles son aquellos aspectos que son puramente accesorios y por lo tanto se pueden ceder a la otra parte con facilidad (Ovejero, 2004).

b. El encuentro

El encuentro se sugiere llevarlo a cabo en un lugar adecuado en el que ninguna de las partes se pueda sentir incómoda. Un lugar con iluminación adecuada, dimensiones apropiadas de espacio entre los participantes en la negociación, sin ruido que perturbe a los negociadores y en el que no existan distracciones en el proceso. Es muy importante también que a lo largo del encuentro se utilice un lenguaje claro y fácil de entender para todos los participantes, sin embargo, esto no quiere decir que se omitan datos o información en el proceso que pueda ser relevante para comprender sin espacio a dudas lo que se está comunicando. En la actualidad las negociaciones pueden ser presenciales o a distancia gracias a la tecnología que evoluciona constantemente. En caso de que se realicen vía internet o por medios electrónicos es sugerido que se desarrollen con programas y/o herramientas que proporcionen comunicación de video y audio de alta calidad para evitar interrupciones o malos entendidos.

c. Las señales

Esta fase se refiere a cuando las partes efectúan “*movimientos de aproximación mutua*” (Ovejero, 2004, p. 124). En esta etapa de la negociación las partes

identifican que tan tanta disposición existe para lograr un acuerdo. Si existe un interés real por llegar a un acuerdo en ambas partes y si hay reciprocidad lograrlo (Ovejero, 2004). En esta misma fase se percibe si hay una zona de posible acuerdo (ZOPA) como punto esencial de parida en la negociación. Por último, esté es el punto general en el que se continúa con la negociación si así conviene en las partes, o se toma la decisión de retirarse y no seguir con la gestión.

#### d. Las propuestas

Este es el paso en el que se realizan e intercambian propuestas a las partes. En este punto se crea valor mediante la creatividad de los participantes. Autores como Ovejero (2004) sugieren que las propuestas iniciales deben de ser exploratorias y no comprometedoras. De la misma forma, el ritmo no debe forzarse, negociadores con talento realizan sus propuestas “*despacio, con cautela y paciencia*” (Ovejero, 2004, p.125).

#### e. El intercambio

Este apartado comprende la parte de la negociación en la que se obtiene y se concede. Es la fase más intensa del proceso y el objetivo es no conceder nada sin obtener algo a cambio. *Si aceptas X, yo acepto Y, Te ofrezco Z a cambio de que me ofrezcas X*. La obtención de valor, así como también las ofertas y las demandas entran en juego (Ovejero, 2004).

#### f. El cierre

El síntoma más destacado para reconocer cuando se está entrando al cierre en la negociación es cuando se comienza la recapitulación de todo el proceso. En esta etapa se sumarizan los puntos que se han tocado y las concesiones que se han otorgado por las partes, con el afán de llegar por fin a un acuerdo. En esta fase es

muy común que una de las partes efectúe una oferta final, o por el contrario, que una de las partes ofrezca una última concesión con el afán de llegar al *acuerdo final* y cerrar la negociación (Ovejero, 2004).

La etapa del cierre en muchas de las negociaciones marca la pauta de si establecerá una relación a corto plazo con los negociadores o la organización que representes, o si por lo contrario, se formó una relación a largo plazo (Ovejero, 2004).

## **2.2. La cultura**

El hablar de cultura en algunas ocasiones puede convertirse en algo subjetivo puesto que este término es perteneciente al sujeto, a su modo de pensar, de sentir y de vivir; es por eso muy importante tener un mismo punto de partida en cuestión a la concepción del significado del término cultura para que cuando se haga alusión a esta palabra, exista un entendimiento general.

La cultura es un término empleado cotidianamente; sin embargo, el significado y el entendimiento de esta palabra es diferente entre miembros incluso de una misma sociedad.

### **2.2.1. Definición de la cultura**

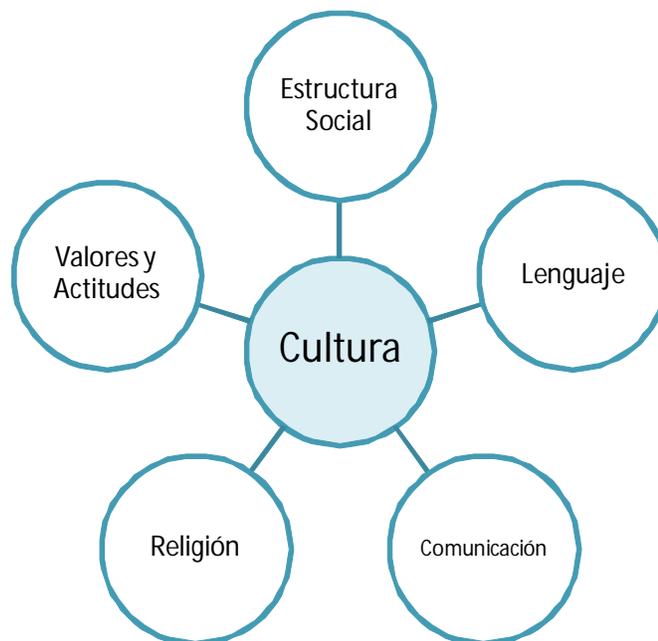
El término cultura proviene del latín *cultūra* que a su vez está relacionado con la palabra cultivo. En la literatura, la cultura se define como el conocimiento adquirido *mediante experiencias* utilizado por las personas para comprender e interpretar diferentes situaciones y que a su vez, les permite comportarse de una manera particular en la sociedad. Este conocimiento es el que forma valores, actitudes e influencia el comportamiento de las personas (Hodgetts, Luthans, & Doh, 2006). Ávila (2000, p. 18),

se refiere a la cultura como “(...) *el conocimiento adquirido que la gente utiliza para interpretar las experiencias y generar un cierto tipo de comportamiento social*”. En una definición más breve pero concisa, el diccionario de la Real Academia Española define este término como el conjunto de conocimientos que permite a los individuos desarrollar su juicio crítico (Real Academia).

### **2.2.2. Elementos de la cultura**

Puesto que la cultura es un concepto tan amplio, es necesario conocer cada una de los elementos que la conforman para así poderla comprender. La cultura, según Griffin & Pustay (1999), está conformada por 5 elementos principales:

*Figura 2.4.* Elementos que conforman la cultura



Fuente: Griffin et al. (1999, p.329).

- *La estructura social* se entiende como la estructura general que determina los roles de los individuos dentro de la sociedad. Comprende a su vez, la estratificación<sup>6</sup> de la sociedad misma y la movilidad social.<sup>7</sup>
- *El lenguaje* es el medio por el cual los conformantes de una sociedad logran comunicarse.
- *La comunicación*, ya sea de forma verbal o no verbal, busca transmitir ideas y pensamientos entre las personas.
- *La religión* es un elemento particularmente importante en la forma en que los individuos de una sociedad se relacionan entre sí y con individuos no pertenecientes a su sociedad. La religión le da forma a las actitudes de los individuos hacia el trabajo, responsabilidad individual y la forma en que las personas planean su futuro, entre otras.
- *Los valores* son los principios y los estándares aceptados por los miembros de una sociedad; por otro lado, las actitudes abarcan las acciones, los sentimientos y los pensamientos de los valores resultados de los valores<sup>8</sup> (Adaptado de Griffin et al. 1999).

### **2.2.3. Características de la cultura**

Diversos académicos dedicados a realizar estudios sobre la cultura, coinciden en que este término tiene seis características principales: la cultura es aprendida, compartida,

---

<sup>6</sup> Griffin & Pustay (1999) entienden este término como el grado en que la sociedad categoriza a las personas basada en su ocupación, logros educacionales y/o atributos.

<sup>7</sup> La movilidad social es la habilidad de los individuos de desplazarse de un estrato de la sociedad a otro (Griffin & Pustay, 1999)

<sup>8</sup> En este elemento los autores engloban los conceptos y concepciones referentes la dimensión del tiempo, edad, educación y estatus.

transmitida de generación en generación, simbólica, estructurada y adaptiva (Hodgetts, et al. 2006).

- La cultura es aprendida con base a experiencias puesto que no es un concepto nato.
- Es compartida en el sentido en que la cultura no es propia de un solo individuo sino de un grupo de personas.
- Aunada al punto anterior, la cultura es compartida por miembros de un grupo, una organización o una sociedad.
- A su vez, la cultura es transmitida de generación en generación puesto que los diferentes conocimientos adquiridos se enseñan de padres a hijos de una manera continua.
- La cultura es también simbólica, se basa en la capacidad humana de usar un objeto, seña o actitud para representar algo dentro de su código de lenguaje verbal o no verbal.
- Del mismo modo la cultura tiene una estructura y funciona de una forma integral; un cambio en una parte traerá cambios en otra parte.
- Finalmente, la última característica de la cultura indica que es adaptiva, esto significa que está basada en la capacidad del ser humano al cambio y a la adaptación (Hodgetts, et al. 2006).

#### ***2.2.4. El papel de la cultura en las negociaciones internacionales***

La diversidad cultural que experimenta el planeta es sumamente extensa. Varía con respecto a cada continente, país e incluso respecto a zonas geográficas dentro de un mismo territorio. El factor cultural afecta de una manera trascendental la comprensión

entre individuos, la comunicación, la forma de pensar, los valores, el comportamiento, la interpretación de gestos, actitudes, acciones y los diferentes significados que quieren decir tales acciones.

Las negociaciones, la toma de decisiones y la gestión para la resolución de conflictos, son factores que ocurren en todas las culturas sin distinción. Sin embargo, debido a que la cultura afecta directamente cómo los negociadores logran efectuar acuerdos, resolver conflictos y tomar decisiones (Brett, 2007), este factor juega un papel fundamental en las negociaciones internacionales (Hodgetts, et al. 2006).

En un viaje de negocios dentro del continente americano es usual el intercambio de tarjetas de presentación entre colegas, nuevos contactos y posibles clientes, por mencionar algunos. Dicho intercambio se efectúa generalmente sin preámbulo alguno y sin distinción de con qué mano o en qué forma se entregue la tarjeta de presentación. En el continente asiático en cambio, el intercambio de tarjetas de presentación es todo un ritual que marca las primeras impresiones en la negociación. La tarjeta debe entregarse de frente y con ambas manos a la persona deseada, de lo contrario se considera como rudo en el ámbito comercial. Diversos ejemplos de comunicación intercultural, ya sean tan sencillos como este o mucho más complejos, que pueden generar malos entendidos o incluso hasta conflictos se pueden encontrar a la hora de entablar una negociación internacional.

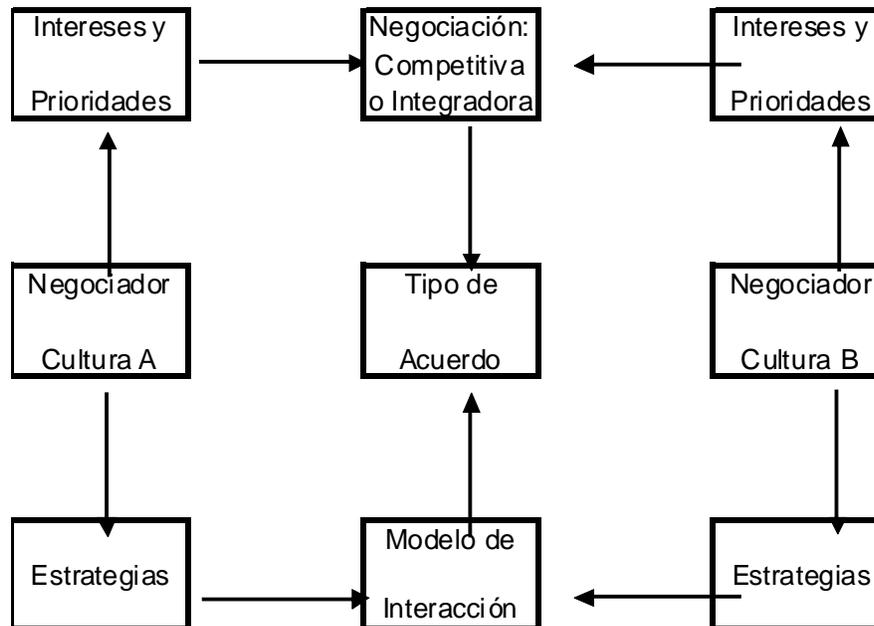
Ávila (2000), señala que para alcanzar el éxito en una negociación internacional, es necesario tener un claro entendimiento sobre los diferentes elementos que constituyen la cultura en los diversos países, puesto que este conocimiento permitirá aprender a adaptarse a las diferentes culturas, “*evitando así tomar decisiones basadas en falsas concepciones*” (p.20). La causa principal de estas falsas concepciones es llamada

*etnocentrismo*, el cual se define como la creencia de las personas que perciben que su estilo de hacer las cosas es el mejor posible. Este etnocentrismo anteriormente mencionado, se manifiesta en niveles individuales y organizacionales, (...) “*con actitudes de superioridad o inflexibilidad*” (p.20). Es habitual observar que en empresas de índole multinacional, existan políticas corporativas que demanden la implementación en el extranjero de las mismas tácticas y estrategias que se utilizan en casa para las negociaciones, sin tomar en cuenta las características particulares del mercado fuera de su país de origen.

La cultura, dentro del proceso de negociación, afecta la posición que tienen los negociadores en cuanto a puntos a tratar en la negociación y a determinar el grado de importancia de los mismos (Brett, 2007).

La figura 2.5 muestra como la cultura afecta directamente el proceso de la negociación. Ilustra a la cultura como un agente de influencia directa en los intereses y en las prioridades que determinan la posición de los negociadores ante diversos asuntos en el proceso de la negociación.

Figura 2.5. La cultura como agente influyente en la negociación



Fuente: Brett (2000, p.102).

El entendimiento intercultural que abarca temas como la comunicación, la flexibilidad y el comportamiento; es básico para que una negociación internacional pueda llevarse en armonía y para que la posibilidad de éxito sea mucho mayor.

### 2.2.5. Perfil cultural: México y Estado Unidos

Las características de cualquier país respecto al comportamiento de sus habitantes en los negocios domésticos o internacionales se desprenden directamente de aspectos como la historia, idiosincrasia, cultura y los valores empresariales. Cada país en particular cuenta con un perfil cultural y antes de hacer alguna negociación internacional es una gran ventaja conocer al menos las características generales de la historia y la cultura con la que se va a negociar, para que de este modo se pueda comprender la forma en que la

contraparte organiza y procesa la información, cómo se comporta, qué gestos y actitudes son vistas como correctas e incorrectas y cómo toman las decisiones. “*Un error no intencionado* (en las negociaciones internacionales) *puede destruir los costos esfuerzos de mercadotecnia internacional.*” (Morrison & Conaway, 2006, p. viii) “*No hay nada más terrible que la ignorancia en acción.*” (Johann Wolfgang von Goethe, citado en Morrison, et al. 2006, p. vii).

Previo al análisis particular de la ubicación de México y Estados Unidos en las dimensiones culturales de Geert Hofstede y de Fons Trompenaars, este apartado busca proveer un panorama general del contexto histórico, perfil cultural y comportamiento de cada uno de los países a abordar en el ámbito de los negocios internacionales.

#### *Contexto histórico estadounidense*

Una de las principales diferencias históricas que se observa en Estados Unidos y Canadá comparándolos con México y algunos otros países de América Latina es la forma en cómo fueron colonizados. Con respecto a Canadá, fue colonizada en principio por exploradores y colonos provenientes de Francia, los cuales llegaron a la provincia de Nueva Escocia en el año de 1605; posteriormente se establecieron más al sur en Quebec, la única provincia de Canadá que tiene como idioma oficial el francés. Los colonos ingleses por su parte, llegaron a la provincia de Terranova en 1607, después de su llegada se movieron hacia el noroeste de Quebec y habitaron la bahía de Hudson en donde se dedicaron a la recolección de pieles. Los exploradores y pioneros franceses se expandieron a la provincia de Manitoba y el cauce del río Mississippi; fue entonces cuando comenzaron las hostilidades que se convertirían en una continua guerra entre ingleses y franceses que concluyó con la firma del tratado de París en 1763. De acuerdo

a este tratado Canadá se convertiría en colonia de los ingleses. Este esquema se mantuvo hasta el año de 1867 “(...) cuando se reconoció a Canadá como nación separada de Inglaterra, con características de Dominio y como una manera de defender este territorio contra el ánimo expansionista de Estados Unidos” (Ávila, 2000, p. 44). Después de este suceso en 1982 se efectuaron cambios en la estructura gubernamental canadiense y sobre su dependencia política y económica inglesa, “obteniendo con ello una mayor autonomía, y se convirtió en una monarquía constitucional, con la Reina de Inglaterra como cabeza de gobierno. Los intereses de la Corona están administrados por un gobernador general que desde entonces es de origen canadiense” (Ávila, 2000, p. 44).

En contraste, Estados Unidos fue originalmente colonizado por emigrantes del viejo continente que deseaban una tierra donde establecerse y al mismo tiempo librarse de las persecuciones religiosas y políticas por las cuales eran afectados en Europa. Bajo esta premisa se constituyó Estados Unidos como un país nuevo, conformado esencialmente por familias multiculturales y de diversas razas. En un principio estos grupos de familias eran conformados por individuos que practicaban diferentes oficios y actividades como la artesanía y las labores del campo, sin embargo conforme transcurrió el tiempo se convirtieron en profesionales con arduos deseos de trabajar para “(...) crearse una nueva patria, manteniendo sus tradiciones” (Ávila, 2000, p. 45). En un principio los desafíos que esta idea implicaba eran el vencimiento de las barreras naturales y la obtención de riquezas y tierras aunque esto significara despojar a los nativos de estas mismas. Los emigrantes que apoyaban esta causa llegaron al país de Estados Unidos bajo los ideales de riqueza y libertad, el sueño americano. Una vez que el país fue constituido (1787) ofreció nuevas y más grandes oportunidades de progreso y de riqueza

para aquellos habitantes dispuestos a adaptarse al medio y a aceptar vivir en un país extremadamente competitivo en donde “(...) *se cumple estrictamente la famosa ley de Darwin sobre la supervivencia del más fuerte o del más apto*” (Ávila, 2000, p. 45).

#### *Perfil cultural estadounidense enfocado en los negocios internacionales*

El desarrollo histórico de Estados Unidos propicio la particularidad de su sociedad en la que se respeta el estado de derecho, la ley, el orden y el éxito económico de manera muy importante. Debido a que en Estados Unidos estos valores son prioritariamente apreciados por la sociedad, el esquema de comportamiento y las actitudes de sus habitantes “(...) *se orientan a reconocer el éxito por el camino de la eficiencia y el trabajo duro, y a despreciar a todos aquellos que no han alcanzado el triunfo económico, lo que se atribuye a la falta de capacidad o dedicación*” (Ávila, 2000, p. 46).

La conducta de los estadounidenses hacia los extranjeros generalmente es informal y de amistad, sin embargo algunas veces cuando tratan con personas que provienen de países en vías de desarrollo su actitud se torna en franca discriminación y hasta cierto desprecio puesto que no entienden a este tipo de culturas, y en muchos de los casos no les interesa entenderlas. En contraste con estos sentimientos hacia los extranjeros, existe entre los estadounidenses un sentimiento paternalista, proveniente de “(...) *un sincero deseo de ayudar y contribuir a que la otra parte mejore su situación*” (Ávila, 2000, p. 46), más solamente si se está de acuerdo a acatar las condiciones impuestas. Estos dos tipos de sentimientos tienen base por lo regular en un sentimiento de superioridad, conocido como *arrogancia cultural*. Un ejemplo de este concepto de arrogancia cultural es observado en el sector privado y en el sector gubernamental estadounidense mediante

la imposición de condiciones, en muchas ocasiones de carácter forzoso, para con sus socios en las negociaciones multiculturales (Ávila, 2000).

De acuerdo con Ávila (2000) las características sociales del estadounidense promedio son las siguientes:

- Sumamente organizado
- Enfocado al trabajo y al éxito
- Altamente respetuoso de las entidades y organizaciones
- Le gusta competir y al mismo tiempo le gusta ganar
- Autosuficiente e individualista
- Le enorgullece y le apasiona defender su concepto de democracia y libertad

#### *Contexto histórico mexicano*

El contexto histórico de México es un caso sumamente diferente al de sus países vecinos de Norteamérica. La conquista (1521) y la colonización de México fueron llevadas a cabo por soldados de fortuna, los cuales tenían un interés muy diferente al de los emigrantes europeos que ocuparon el territorio norteamericano: obtener riquezas de la manera más pronta posible en su propio beneficio y en el de la Corona Española. La cultura azteca como también las demás pertenecientes al territorio mexicano fueron derribadas “*bajo el embate de la cruz*” (Ávila, 2000, p. 45) y la fuerza militar. La educación de la raza mestiza se desarrollo con rezago y de forma incompleta puesto que estaba más enfocada a crear individuos muy asiduos en la fe cristiana y por otro lado a disponer de mano de obra de bajo costo en beneficio directo para los gobernantes y personas con poder e influencia que habitaban el territorio azteca; y no bajo el enfoque de desarrollo de riqueza. Todos estos hechos que empezaron a transcurrir a partir del

descubrimiento de América en 1492, 300 años de coloniaje español y más de 100 años de revoluciones constantes y guerras internas desde la independencia de México en 1810, ocasionaron que el desarrollo económico del país se llevara a cabo lentamente y bajo una lucha constante por el poder entre fracciones políticas. En este contexto histórico México y otros países latinoamericanos no lograron brincar el peldaño del subdesarrollo mientras que Estados Unidos se convierte en la potencia económica y militar más importante a nivel mundial (Ávila, 2000).

El reto a vencer en México, así como en muchos otros países latinoamericanos es la pobreza, el atraso y la educación; estos factores “*no son producto ni de la naturaleza ni del clima ni de las comunidades indígenas*” (Ávila, 2000, p.58), todos estos problemas fueron gestados durante la brutal conquista de los pueblos indígenas por parte de los conquistadores europeos, la traída de esclavos africanos y posteriormente después de la independencia, con una dependencia política y económica hacia los Estados Unidos de América (Ávila, 2000).

#### *Perfil cultural mexicano enfocado en los negocios internacionales*

La sociedad mexicana en comparación con la estadounidense es menos estricta, en la cual, aún se respetan otros valores además del económico. Los valores fundamentales que fundamentan a la sociedad mexicana son la familia, religión, relaciones interpersonales, nacionalismo, actitud ante el trabajo, sensibilidad y la etiqueta (Ávila, 2000).

El valor que los mexicanos le dan a la familia es tal vez el más importante de sus rasgos culturales, la lealtad a la familia continua siendo el factor de mayor importancia en la vida de los mexicanos (Ávila, 2000). Debido a que la familia es la institución de

mayor importancia en México, el nepotismo es una práctica aceptada. En algunos ejecutivos mexicanos se puede observar que le den más importancia a los intereses familiares que a su lugar de empleo. La familia proporciona un sentido de estabilidad en la vida y los integrantes por lo regular están comprometidos con su familia para ayudarse unos a otros (Morrison et al. 2006).

La religión católica en México está sumamente arraigada y cerca de un 90% de la población pertenece a este grupo religioso y aunque no todos son fieles practicantes se le brinda mucha importancia a los rituales religiosos como bodas, funerales, bautismos y primeras comuniones (Ávila, 2000).

En cuanto a las relaciones interpersonales, se le da más importancia a la persona que a la tarea a realizarse en contraste con Estados Unidos. Las motivaciones que más efectividad tienen para una relación interpersonal son el respeto personal, la confianza y el reconocimiento. En los negocios las relaciones deben cultivarse minuciosamente para que se logre obtener un compromiso personal, que será el que a fin de cuentas va a presionar a los individuos a cumplir con su parte. (Ávila, 2000). La experiencia, dentro de un grupo laboral, es menos importante que el qué tan bien se encaje dentro del grupo, es por esto que es extremadamente importante el cultivar las relaciones con las demás personas con las personas adecuadas en los lugares adecuados (Morrison, et al. 2006).

Los mexicanos en general son nacionalistas y a la vez regionalistas. La historia propia y sus tradiciones les enorgullecen notoriamente. Por otro lado, existe también el deseo de *“adquirir los valores tecnológicos de la vida moderna, pero conservando las tradiciones y los valores culturales”* (Ávila, 2000, p.251).

Al contrario de muchos de los países industrializados en los que se ve a la tarea a realizar como una prioridad y al individuo como un medio para realizarla, en México

esto es percibido como una deshumanización del trabajo y por ende no es aceptado. La actitud del mexicano hacia el trabajo se distingue también en que se busca un equilibrio entre la vida laboral y el descanso. El descanso es tiempo que busca compartirse con la familia y amigos, y en algunos casos si este balance no se lleva a cabo el individuo puede llegar a sentirse insatisfecho y posiblemente a menguar su rendimiento (Ávila, 2000).

El factor de la sensibilidad está aunado al valor fundamental de las relaciones interpersonales. Los ejecutivos mexicanos no aceptan fácilmente la crítica y les gusta el hecho de trabajar en un ambiente laboral agradable y con armonía (Ávila, 2000).

Finalmente, la etiqueta y los buenos modales son manifestaciones vistas como signos de educación en las personas y de cortesía. Los extranjeros, sin embargo, pueden llegar a confundir las manifestaciones de educación como falta de agresividad en las negociaciones. Hay que tomar en cuenta que para los mexicanos en materia de negocios, una persona educada y respetuosa merece el respeto recíproco (Ávila, 2000). En México existe una mayor formalidad en el trato y en la manera de dirigirse a una persona en las negociaciones domésticas e internacionales comparado con Estados Unidos.

#### ***2.2.6. Introducción a las dimensiones culturales***

Dentro de la literatura existen varios estudios que hablan acerca de las dimensiones culturales, sus significados e interpretaciones. En años recientes un gran número de autores ha tratado de desarrollar esquemas que agrupen estas dimensiones para de este modo clasificar a los países en agrupaciones que reflejen culturas semejantes.

Dentro de los más destacados y reconocidos a nivel global, se encuentra el estudio que realizó el holandés Geert Hofstede de las *Consecuencias de las Culturas* en el año

de 1980, en el cual encontró que hay cuatro dimensiones culturales que ayudan a explicar cómo y por qué, las personas se comportan de una manera en particular de acuerdo a la cultura a la que pertenecen (Hodgetts, et al. 2006). El estudio de Hofstede fue pionero en cuanto a clasificar a países diversos en grupos culturales y sirvió como antecesor para el estudio realizado posteriormente por el autor Fons Trompenaars.

Por otro lado, el estudio de las dimensiones culturales que realizó el también holandés Fons Trompenaars

fue gestionado por un periodo de diez años y finalmente publicado en el año de 1994. Trompenaars realizó la investigación por medio de cuestionarios efectuados a más de 15,000 administradores de 28 países, de los cuales, recibió una respuesta de cuando menos 500 muestras de cada una de las naciones (Hodgetts, et al. 2006).

El estudio de las dimensiones culturales de Trompenaars ha llamado e incrementado la atención en los estudios actuales de administración internacional debido a que este autor enfocó su estudio al ámbito de las *negociaciones internacionales*. Después de que Trompenaars ubica a los países que intervinieron en el estudio en cada una de las diferentes dimensiones, el autor provee ejemplos concretos que reflejan de manera muy adecuada el comportamiento cultural de algunos de los países que participaron en los cuestionarios y así mismo, enriquece su estudio dando consejos a negociadores internacionales de cómo se deben de comportar y de qué puntos deben de tomarse muy en cuenta al momento de participar en negociaciones multiculturales.

#### *Las dimensiones culturales de Geert Hofstede*

Hofstede obtuvo la información para su estudio cultural mediante una investigación de más de 116, 000 cuestionarios respondidos por individuos de cerca de 70 países (Ávila,

2000). Como resultado de su investigación, obtuvo cuatro dimensiones principales en las cuales clasifico a los países participantes. A continuación se definen las dimensiones culturales del autor en mención:

- **Distancia al Poder:** Esta dimensión se refiere al grado a partir del cual, los miembros con menor poder en las organizaciones e instituciones,<sup>9</sup> aceptan y esperan que el poder sea distribuido desigualmente.
- **Individualismo versus Colectivismo:** Es el grado a partir del cual, los individuos están integrados en grupos. Por el lado del individualismo, se encuentran sociedades en las cuales las uniones entre individuos son pobres; cada quien ve por sí mismo y su familia inmediata. En contraste, en el lado del colectivismo, se encuentran sociedades en la que los individuos desde que nacen en adelante son integrados en grandes grupos cohesivos que los continúan protegiendo a cambio de lealtad incuestionable; amplias familias con tíos, tías y abuelos.
- **Masculinidad versus Femenidad:** Esta dimensión se refiere a la distribución de roles entre los diferentes géneros en la sociedad. Es el grado a el cual una cultura es conducente a la asertividad, competitividad y a la dominación; versus una cultura más inclinada a la modestia, las sensaciones y la calidad de vida. El polo asertivo ha sido llamado *masculinidad* y el polo modesto *femenidad*.
- **Evasión de la Incertidumbre:** Se refiere el grado de tolerancia de las sociedades hacia la incertidumbre y la ambigüedad. El grado en el cual las personas prefieren o evaden situaciones no estructuradas.

---

<sup>9</sup> Como la familia, por ejemplo.

*Situación de México y Estados Unidos con respecto a las dimensiones culturales de Geert Hofstede*

Las tablas 2.2 y 2.3 muestran la ubicación de México y Estados Unidos en las dimensiones culturales de Hofstede:

Tabla 2.2

*Las dimensiones culturales de Geert Hofstede: Situación de México*



Fuente: Adaptada del sitio web oficial de Geert Hofstede ([http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_mexico.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_mexico.shtml), 2010).

Como se observa, México se ubica en el estudio de Hofstede como un país con alto grado de evasión de la incertidumbre y distancia al poder. Se sitúa también en un alto grado de masculinidad y en contraste, refleja muy bajo grado de individualismo.

Tabla 2.3

*Las dimensiones culturales de Geert Hofstede: Situación de Estados Unidos*

Fuente: Adaptada del sitio web oficial de Geert Hofstede ([http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_mexico.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_mexico.shtml), 2010).

La tabla 2.3 presenta la situación en el estudio cultural de Hofstede con relación a Estados Unidos, el cual refleja un alto grado de individualismo, un rango medio de masculinidad y una baja evasión de la incertidumbre junto con un bajo grado de distancia al poder.

*Las dimensiones culturales de Fons Trompenaars*

Derivadas de la investigación de Fons Trompenaars se distinguen cinco orientaciones de las relaciones personales, las cuales según Trompenaars, marcan la pauta de la manera en las que la gente se relaciona entre sí. Estas dimensiones culturales pueden ser consideradas como una analogía de las dimensiones de Hofstede (Hodgetts, et al. 2006).

De igual forma, Trompenaars investigó en su estudio las actitudes de las personas hacia el tiempo; como resultado de su descubrimiento se obtuvo una fuente basta de

información que ayuda a explicar las culturas difieren entre sí y a ofrecer formas prácticas en como las corporaciones internacionales pueden hacer negocios en diversos países (Hodgetts, et al. 2006).

En la tabla 2.4 se muestran los países participantes en el estudio de las dimensiones culturales de Trompennars.

Tabla 2.4

*Abreviaciones de los países por Fons Trompenaars*

<b>País</b>	<b>Abreviación</b>
Alemania (Excluyendo la actual Alemania del este)	GER
Argentina	ARG
Austria	AUS
Bélgica	BEL
Brasil	BRZ
Checoslovaquia	CHZ
China	CHI
España	SPA
Estados Unidos	USA
Francia	FRA
Holanda	NL
Hong Kong	HK
Indonesia	IDO
Italia	ITA
Japón	JPN
México	MEX
Reino Unido	UK
Singapur	SIN
Suecia	SWE
Suiza	SWI
Thailandia	THA
Unión Soviética	CIS
Venezuela	VEN

Fuente: Hodgetts, et al. (2006, p.110). Traducción propia<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Puesto que el estudio se realizó comenzando en el periodo de mediados de los ochentas cuando la guerra fría aún no había concluido (1945-1989), se pueden observar en esta tabla diferencias en los nombres actuales de los países Rusia y República Checa; así como también distinción entre la Alemania del este y oeste.

*Las cinco orientaciones culturales de Fons Trompenaars*

Enseguida se definen las dimensiones culturales de Trompenaars y al final de cada una de ellas se muestra una figura comparativa en la cual se puede observar la tendencia de los países participantes en el estudio:

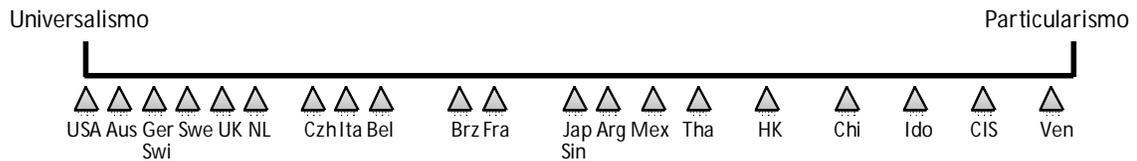
- Universalismo vs. Particularismo: El universalismo es la creencia de que las ideas y las prácticas de una organización o individuo, pueden ser aplicadas en cualquier parte sin modificación alguna. En contraste, el particularismo es la creencia de que las circunstancias determinan cómo deben de ser aplicadas las ideas y prácticas, tomando en cuenta que algunos conceptos no pueden ser aplicados de igual forma en todos lugares.<sup>11</sup> Las culturas con gran universalismo están más enfocadas a reglas formales que a relaciones interpersonales. Los contratos de negocios son muy estrictos y apegados a las reglas y las personas creen que *un trato es un trato*. Las culturas con altos estándares de particularismo están más enfocadas a las relaciones interpersonales y a la confianza en lugar de regirse por reglas formales. En las culturas particularistas los contratos legales son frecuentemente modificados y en el transcurso en que las personas se van conociendo mejor puede observarse que la forma en cómo los tratos son ejecutados cambia comúnmente.

La figura 2.6 muestra la situación de algunos de los países participantes en el estudio de Trompenaars con respecto a esta primera dimensión:

---

<sup>11</sup> Entiéndase en un contexto de negocios internacionales en una organización, empresa o negociante internacional.

Figura 2.6. Universalismo vs. Particularismo



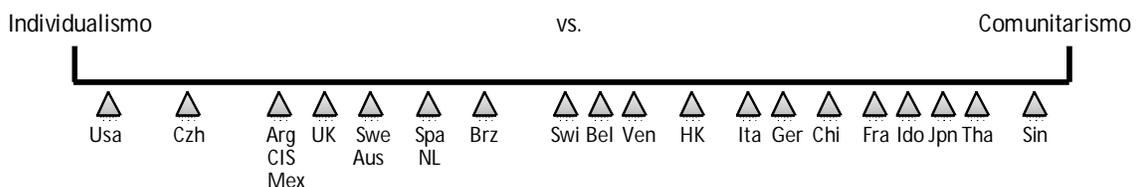
Fuente: Hodgetts, et al. (2006, p.111). Traducción propia.

Como puede observarse, Trompenaars descubrió que en países como Estados Unidos (el cual es el máximo universalista en este estudio), Australia, Alemania y Suiza existe gran universalismo, mientras que en países como Venezuela, la ex Unión Soviética y el Reino Unido, entre otros, existe gran particularismo. En esta dimensión México se sitúa con tendencia hacia el particularismo, seguido por Tailandia y Hong Kong (adaptado de Hodgetts, et al. 2006).

- Individualismo vs. Comunitarismo: Para Trompenaars, el individualismo se refiere a la gente que se ve a sí misma como individuos, mientras que el colectivismo es cuando las personas se ven como integrantes de un grupo. Esta dimensión fue también estudiada por Hofstede bajo el nombre de Individualismo vs. Colectivismo.

La figura 2.7 ilustra la situación de algunos países en esta dimensión:

Figura 2.7. Individualismo vs. Comunitarismo



Fuente: Hodgetts, et al. (2006, p.111). Traducción propia.

Estados Unidos se ubica nuevamente en el extremo del polo individualista seguido por Checoslovaquia, Argentina, la Unión Soviética y México.

En esta dimensión existe una diferencia muy notable en cuanto a la ubicación de México comparada con el estudio realizado por Geert H. Hofstede, en el cual ubica a México en la escala del 1 al 100 en un estatus del 25% de individualismo, lo cual significa que está mucho más cercano al polo colectivista. Aunque las definiciones de *colectivismo* y *comunitarismo* no son exactamente las mismas, Trompenaars da una explicación basado en una hipótesis propia, que dice que los valores culturales pueden estar cambiando en países como México. Para ilustrar esta hipótesis de una forma muy sencilla, el autor comenta que gracias al Tratado del Libre Comercio de América del Norte TLCAN<sup>12</sup>, que busca integrar la economía de los tres países, México pudo haber cambiado de ser un país comunitarista o colectivista, a ser una nación con tendencia individualista.

En los países que tienden más al individualismo las negociaciones son realizadas comúnmente por un representante. Del mismo modo, las personas logran metas y objetivos por si solas y asumen negociaciones de gran responsabilidad. En las culturas con altos estándares de comunitarismo, las decisiones son comúnmente hechas por comités, las personas logran metas y objetivos en grupo y ellas en conjunto asumen responsabilidad.

Trompenaars sugiere a los negociadores de culturas individualistas que cuando hagan negocios con personas que vengan de una cultura comunitarista, sean pacientes en el tiempo que la negociación tiene que tomar para que los puntos a negociar sean

---

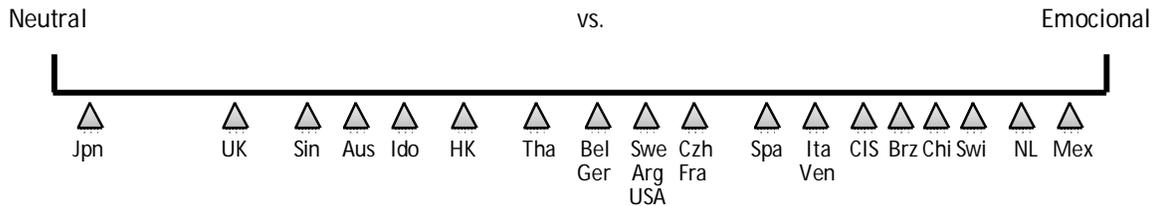
<sup>12</sup> El TLCAN acordó el libre comercio entre Canadá, Estados Unidos y México, entrando en vigor el 1° de Enero de 1994.

consentidos y consultados, y anima a los negociadores individualistas a construir relaciones a largo plazo con los otros negociantes. Por otro lado, cuando los individuos de una cultura comunitarista negocian con personas individualistas, Trompenaars sugiere que los negociadores tomen decisiones rápidas y que converjan a sus organizaciones a hacerlo del mismo modo. A sí mismo, que los negociadores comunitaristas deben de tomar en cuenta que la razón por la cual están negociando con tan solo un individuo en lugar de un comité, es puesto que esta persona es respetada por su organización y confiada a tomar decisiones por sí mismo (adaptado de Hodgetts, et al. 2006).

- Neutral vs. Emocional: Las culturas neutrales, según el autor, son en las que las emociones no son expresadas a las demás personas sino más bien retenidas para ellos mismos. Las personas en esta dimensión tratan de no demostrar sus sentimientos abiertamente, estas personas mantienen la compostura y se desenvuelven estoicamente. Las culturas emocionales por otra parte, expresan sus emociones natural y abiertamente. Las personas en este polo destapan una sonrisa cuando cierran un trato, hablan fuertemente cuando están exaltados y se saludan entusiastamente entre sí.

En la figura 2.8, México está situado en el extremo emocional mientras que Estados Unidos se localiza con tendencia hacia un término medio entre la dimensión neutral y emocional:

Figura 2.8. Neutral vs. Emocional



Fuente: Hodgetts, et al. (2006, p.111). Traducción propia.

Esta dimensión representa un punto calve en las negociaciones tanto domesticas como internacionales. Un negociador que muestra sus emociones abiertamente es un negociador débil al cual, se le pueden conocer sus fortalezas, debilidades e intereses con facilidad. Si el negociador de la contraparte es astuto e identifica que tiene a un negociador emocional al otro lado de la mesa, las expresiones del negociador emocional limitarán seguramente los logros que en la negociación pueden ser alcanzados para este, sin posibilidad de maximizar y obtener un mejor trato al final del día para una de las partes (Hodgetts, et al. 2006).

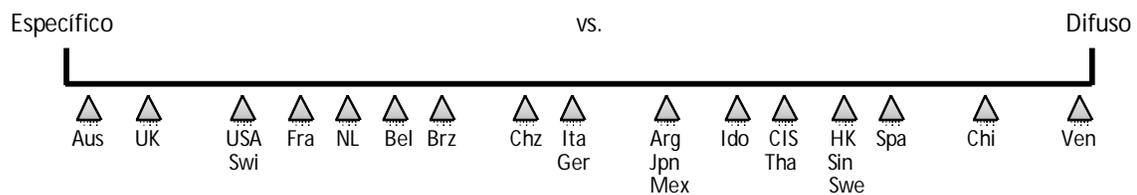
Trompenaars recomienda que cuando los negociadores de una cultura emocional hagan negocios con culturas neutrales traten de hacer la gestión tanto como puedan por medio de cartas o correos electrónicos y que la falta de emoción no significa falta de interés en una negociación. Al mismo tiempo recomienda a los negociadores neutrales que cuando un negociador emocional se evidencie no traten de disuadirlo y que traten de responder calurosamente a las afecciones de la contraparte (adaptado de Hodgetts, et al. 2006).

- Específico vs. Difuso: Las culturas específicas son aquellas en las que sus miembros tienen un gran espacio público, el cual es permitido y compartido con

otras personas; en cuanto al espacio privado es pequeño y estas culturas lo guardan para solo compartirlo con amigos cercanos y familiares. En contraste, las culturas que se caracterizan por ser difusas en esta dimensión cultural, el tamaño de su espacio o círculo público y privado se asemeja mucho; debido a esto, los integrantes de estas sociedades son muy cuidadosos en cuanto a su desenvolvimiento en el espacio público porque dejar entrar a alguien en este espacio sería dejarlo entrar de igual forma en su espacio personal.

La figura 2.9. muestra la situación de algunos países específicos vs. países difusos:

Figura 2.9. Específico vs. Difuso



Fuente: Hodgetts, et al. (2006, p.111). Traducción propia.

Los países más difusos en el estudio de Fons Trompenars son Austria y Reino Unido, seguidos por Estados Unidos y Suiza. México está ubicado muy cerca del centro de la figura junto con Argentina y Japón, por lo que no se pudo clasificar en el extremo de ninguno de los polos.

En las culturas específicas las personas son frecuentemente acogidas en el espacio público de los miembros de la sociedad. Las personas difusas son generalmente extrovertidas y abiertas, y delimitan una línea muy marcada entre la vida laboral y la vida privada. En las culturas específicas las personas no son tan rápidamente invitadas al

espacio público de una persona debido a que una vez que tengan acceso a este, será muy probable que accedan al espacio personal. Los integrantes de estas culturas son frecuentemente introvertidos e indirectos y llevan una vida laboral y personal muy de la mano.

Para ilustrar más a fondo esta dimensión Trompenaars redacta un ejemplo sencillo pero con suficiente sentido para poder entenderla, tomando como participantes a los países de Estados Unidos y Alemania. En virtud de que este ejemplo puede ser aplicado con mucha similitud entre México y Estados Unidos, se describe a continuación:

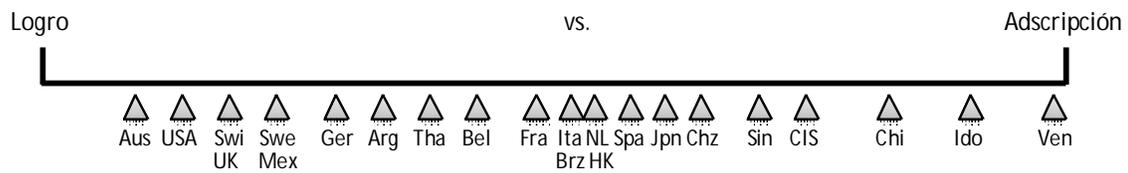
Un ejemplo de la dimensión cultural Específico vs. Difuso es representado con los países de Estados Unidos y Alemania: *Un profesor con estudios de doctorado estadounidense de nombre “Robert Smith”, es llamado “Doctor Smith” por sus estudiantes en la universidad. Sin embargo cuando va de compras al centro comercial, puede ser llamado bajo el nombre de “Bob” por el empleado de la tienda y tal vez hasta el catedrático pueda pedirle consejo al empleado acerca de lo que desea adquirir. Cuando va a jugar golf al club, Bob es tan solo uno de los socios hasta para un compañero golfista que resulta ser alumno de la facultad en donde el doctor Smith imparte clases. La razón por la cual existen cambios en la forma en que la gente se refiere a Bob es debido a que en la cultura específica estadounidense, las personas tienen amplios espacios públicos y usualmente se refieren entre ellas de formas diferentes dependiendo del rol público que desempeñen en cada situación. Por otro lado en Alemania el “Profesor Doctor Smith” sería llamado de este modo sin variación en la universidad, el mercado del pueblo y en el boliche; incluso tal vez su esposa le llame de esta manera en lugares públicos. Una gran formalidad es mantenida en este tipo de culturas* (adaptado de Hodgetts, et al. 2006 pp.113-114).

Aunque la tendencia en México cada vez se acentúa más con el paso del tiempo a pasar de un plano medianamente específico (o formal por así llamarle) a uno medianamente difuso (o informal), aún se puede observar que las personas se refieren con cierto respeto a aquellos que son adultos mayores, académicos, catedráticos, profesionistas e investigadores, solo por mencionar algunos.

Trompenaars sugiere que cuando los negociadores de las culturas específicas negocien con culturas opuestas en esta dimensión, traten de dirigirse a las personas por su grado o título, y tomen en cuenta al dirigirse a ellos su edad y/o antecedentes. Del mismo modo recomienda que los negociadores traten de no desesperarse si es que la otra parte negociadora es por momentos indirecta. Del otro lado de la moneda, cuando individuos pertenecientes a culturas difusas hagan negocios con personas específicas, traten de ir directo al punto y sean eficientes, traten de estructurar y planear sus reuniones basadas en una agenda y no usen títulos o reconocimientos por sus logros o habilidades para dirigirse a la otra persona en tanto no sean relevantes para discutir diferentes asuntos propios de la negociación (adaptado de Hodgetts, et al. 2006).

- Logro vs. Adscripción: Una cultura enfocada a los logros se puede distinguir gracias a que su estatus está basado en que tan bien son realizadas las funciones, que desarrollan sus miembros. En cambio, una cultura enfocada a la adscripción es aquella en la que el estatus que se les atribuye a los individuos es basado en quién o en qué son los miembros que la conforman.

Figura 2.10. Logro vs. Adscripción



Fuente: Hodgetts, et al. (2006, p.111). Traducción propia.

De acuerdo con la figura 2.10, Estado Unidos y México se sitúan en el plano de la dimensión cultural *logro* junto con países como Austria, Suiza y Alemania.

Las culturas situadas en la dimensión de logros dan un gran estatus a personas con grandes logros, tales como los vendedores número uno de la compañía o al médico investigador que ha descubierto una cura para cierto padecimiento. Las culturas situadas en el polo de adscripción reconocen a sus miembros de acuerdo a su edad, género o grupo social. Por mencionar un ejemplo en el polo de adscripción, una persona que ha estado trabajando en una compañía por 40 años puede ser que sea escuchada con mucha atención debido al respeto que sus similares tienen por las personas que llevan trabajando por muchos años en su misma compañía.

Trompenaars sugiere que cuando personas que pertenecen a culturas enfocadas a los logros hagan negocios con culturas que reconocen la adscripción tengan en su grupo a un individuo con una gran carrera profesional que pueda impresionar a la contraparte y que al mismo tiempo pueda ser respetado por las personas que pertenezcan a la cultura con enfoque de adscripción. Por otro lado, Trompenaars recomienda que cuando individuos de culturas de adscripción han negocios con culturas enfocadas a logros,

deben de contar con suficiente información, consejeros técnicos y personas con gran conocimiento para poder convencer a la contraparte de que son eficientes y proactivos. Sugiere también en este apartado que los miembros pertenecientes a culturas de adscripción respeten el conocimiento y la información de los negociadores de la contraparte (adaptado de Hodgetts, et al. 2006).

La tabla 2.5 muestra un concentrado sobre la situación concreta de México y Estados Unidos con respecto al resultado del estudio de las cinco orientaciones culturales de Fons Trompenaars:

Tabla 2.5

*Las dimensiones culturales de Fons Trompenaars: comparativo entre México y Estados Unidos*

<b>Dimensión Cultural</b>	<b>México</b>	<b>Estado Unidos</b>
Universalismo		X
Particularismo	X	
Individualismo	X	X
Comunitarismo		
Neutral		X
Emocional	X	
Específico	X	
Difuso		X
Logro	X	X
Adscripción		

Fuente: Adaptada de Hodgetts, et al. (2006, pp. 116-117).

De acuerdo con las orientaciones culturales de Trompenaars, México y Estados Unidos difieren principalmente en las orientaciones de universalismo vs. particularismo,

neutral vs. emocional y por último en la dimensión de las culturas específicas vs. culturas difusas.

*Estudio de Fons Trompenaars sobre la concepción cultural del tiempo*

Fuera del estudio sobre las orientaciones culturales, Trompenaars estudió también la diferencia en que las culturas lidian con el concepto del tiempo.

Trompenaars identificó dos diferentes vertientes para esta dimensión: secuencial y sincrónico. En las culturas con enfoque secuencial, las personas tienden a hacer solamente una actividad a la vez, acuden a las citas puntualmente con carácter estricto y muestran una fuerte preferencia por seguir los planes como son efectuados en principio y sin desviarse de los mismos. En las culturas en donde el enfoque es sincrónico las personas tienden a realizar más de una actividad a la vez, las citas son programadas a una hora aproximada y pueden ser cambiadas a unos cuantos minutos de empezar; los horarios en cuanto a citas generalmente están sujetos a las relaciones interpersonales. Personas con enfoque sincrónico con frecuencia pausan las actividades que estén desempeñando para recibir o saludar a personas que acudan a su oficina (adaptado de Hodgetts, et al. 2006).

En culturas de origen latino, mayormente situadas en el enfoque sincrónico, es muy común observar que la puntualidad e incluso la formalidad en los compromisos varía conforme a la relación que se tenga con la persona que se agende dicha actividad. Cuando un compromiso es agendado con el gerente de la compañía en la que se trabaja, es común que se atienda puntal a la cita, en cambio cuando el compromiso a atender es con algún amigo íntimo o familiar, se acostumbra a ser más tolerante en cuanto a la puntualidad y formalidad en el evento.

Un buen contraste entre estos dos enfoques se observa en Estados Unidos, México y Francia. En los Estados Unidos las personas tienden a ser guiados por una percepción secuencial del tiempo, así que ellos fijan un horario y se apegan a él. Los mexicanos operan bajo un enfoque sincrónico, por lo que tienden a ser mucho más flexibles y en sus dentro de sus horarios permiten interrupciones. Los franceses son similares a los mexicanos en este aspecto, cuando hacen planes comúnmente establecen los objetivos a los que quieren llegar pero dejan abierto el horario y toman en consideración otros factores que estén fuera de su control; en esta forma, pueden modificar su enfoque mientras estén realizando el plan acordado. Citando a Trompenaars *“Para los franceses y los mexicanos lo que importa es llegar a la meta final, no los medios o caminos por los cuales la meta sea alcanzada”* (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998, p.131; citados en Hodgetts, et al. 2006).

Otro contraste interesante en cuanto a la percepción del tiempo es el grado en el que las culturas están orientadas al pasado o al presente contrariamente a estar orientadas al futuro. En países tales como Estados Unidos, Italia y Alemania, el futuro es más importante que el pasado o el presente. En países como Venezuela, Indonesia y España el presente es más importante. En Francia y en Bélgica los tres periodos del tiempo cuentan aproximadamente con el mismo nivel de importancia. Puesto que conforme a la cultura son enfatizados diferentes periodos del tiempo, el hecho de ajustarse a estas diferencias culturales puede crear desafíos en las negociaciones internacionales (adaptado de Hodgetts, et al. 2006).

Fons Trompenaars recomienda que cuando se hagan negocios con culturas que están orientadas hacia el futuro, los gerentes internacionales deben de enfatizar las oportunidades y el sin fin de alcances que un trato puede lograr, estar de acuerdo en

acordar fechas específicas para realizar las tareas y estar al consciente de la continuidad que la otra parte tenga intención de llevar consigo en un futuro. Cuando se hagan negocios con culturas orientadas al pasado o al presente, el autor recomienda que los gerentes enfatizen la historia y la tradición de la cultura, averiguar si las relaciones internas con el ente que se esté negociando estén culturalmente de acuerdo con los cambios que busquen hacerse y estar de acuerdo en realizar futuras reuniones en un principio más sin estipular fechas específicas para la realización de las tareas (adaptado de Hodgetts, et al. 2006).

El amplio estudio de Fons Trompenaars sobre las dimensiones culturales funge como un estudio pionero en el campo de las negociaciones internacionales y a pesar de que fue elaborado hace ya casi un par de décadas, sigue siendo utilizado como base de la literatura en el ámbito de negociaciones multiculturales.

### ***2.2.7. Estilos de negociación: México y Estados Unidos***

Aunque México y Estados Unidos son países vecinos, poseen antecedentes históricos, culturales y personalidades diferentes; por consiguiente la forma general en como negocian es diferente. Los matices, gestos, estrategias y formas de entablar una negociación son concebidas de manera muy diferente entre estos próximos individuos.

#### *Estilo de negociación estadounidense*

Morrison & Conaway (2006) resaltan que la puntualidad es un tema enfatizado en el ámbito de las negociaciones para los estadounidenses. Tienen sus actividades dentro de un programa y están perfectamente definidas; si una propuesta de negocios como por ejemplo en una transacción de compra-venta, solo son consideradas las ofertas que cumplan estrictamente

con los requisitos estipulados, el insistirles negociar bajo una propuesta que no cumple con todos los requisitos resulta ser una mera pérdida de tiempo (Ávila, 2000).

Para el típico negociador estadounidense le resulta difícil comprender que existan personas de negocios extranjeras que no hablen el inglés de una manera suficiente y fluida. Les gusta ir *al grano* en las negociaciones puesto que de igual forma, cualquier plática que no se concentre en seguir a cabo con la negociación o en aclarar algún punto es considerada una pérdida de tiempo. Los *business man*<sup>13</sup> son realmente rápidos para tomar decisiones una vez que tienen toda la información que necesitan<sup>14</sup> y es usual que les incomode que la contraparte se tome mucho tiempo para tomar una decisión. El proceso de la negociación estadounidense se realiza minimizando las etapas iniciales, lo cual lo hace que sea muy rápido, se busca lograr acuerdos lo antes posible y mientras haya reciprocidad en la contraparte ellos están dispuestos a otorgar concesiones (Ávila, 2000). Los negocios en Estados Unidos se hacen a la velocidad de la luz en comparación con muchas otras culturas (Morrison et al. 2006).

Las citas son hechas por medios electrónicos, las conferencias electrónicas, el uso de celulares y de aparatos en general que utilicen el internet son actualmente muy utilizados ya que facilitan el acceso desde cualquier parte del mundo para sus usuarios y hacen posible que las personas de negocios no requieran de una oficina física para hacer su trabajo. El contacto directo visual es muy importante en una negociación ya que demuestra que se es sincero y es símbolo de confianza. El espacio proximal estándar que se debe de guardar entre dos personas en una negociación es de al menos 2 pies<sup>15</sup>, en

---

<sup>13</sup> Término estadounidense utilizado para denominar a los hombres de negocios.

<sup>14</sup> Actualmente la información se envía previa negociación vía electrónica para una mayor eficiencia en el proceso. Esta práctica es parte de lo que actualmente se conoce como *e-business*.

<sup>15</sup> 60 cm aproximadamente.

caso contrario la mayor parte de los ejecutivos de negocios estadounidenses se pueden sentir incómodos si se está más cerca de la contraparte (Morrison et al. 2006).

En Estados Unidos la motivación principal de entablar una negociación puede ser reducida al beneficio económico. Es difícil para ellos el entender que pueda existir una motivación para entablar una negociación sino va a haber ventaja monetaria como resultado de esta misma; precisamente por esto, en sus negociaciones resaltan las ventajas económicas que implicarán para la contraparte si se llega a un trato. Una peculiaridad que diferencia a los estadounidenses, es que son agresivos negociadores y que les gusta ser dueños de la situación. Es muy frecuente que este tipo de negociador busque convencer a la persona con la que está negociando a aceptar los términos y las condiciones que él le esté proponiendo bajo el estandarte de que *él sabe lo que le conviene*. Ávila (2000) nombra este tipo de actitudes con el término de “*superioridad benevolente*” (p.50).

#### *Estilo de negociación mexicano*

El concepto que los mexicanos tienen hacia el tiempo es el de una dimensión que cuenta con un valor relativo en comparación con países más estrictos en este aspecto y como algo por lo que no se dejan dominar. Debido a esa concepción se tiene una inclinación a ser demasiado optimista para el cálculo de tiempo que tiene la realización de las tareas y esto ocasiona la impuntualidad; en muchas ocasiones no se toman en cuenta los factores en contra que pueden suscitarse en el desarrollo de la tarea, el cálculo del tiempo se basa en un escenario optimista. La impuntualidad es un asunto que requiere de atención en los negocios en México, “(la impuntualidad) *es uno de los factores más frustrantes y afecta considerablemente la efectividad de las empresas y ejecutivos mexicanos*” (Ávila, 2000,

p. 252). Puesto que las relaciones personales son muy importantes para el ámbito de las negociaciones, el mexicano se siente más cómodo cuando negocia por primera vez con una persona conocida que con un desconocido. Cuando se requiere de un producto o servicio es más común que al principio se acuda con un proveedor recomendado o conocido por alguien de confianza antes de buscar algún proveedor del que no se tenga referencia en absoluto (Ávila, 2000).

Las negociaciones son más pausadas que las negociaciones en el resto de Norteamérica. Es posible que algunos puntos puedan llevarse más tiempo del previsto. En el comienzo de una negociación se conversa acerca de temas que no tienen que ver directamente con el de la negociación en sí, buscando crear una relación interpersonal con la contraparte. Temas como la familia, el clima, las costumbres y las tradiciones son practicados como conversaciones introductorias antes de entablar una negociación (Ávila, 2000). Las amistades personales son vitales en los negocios mexicanos. En México los hombres de negocios buscan construir relaciones a largo plazo con base en la confianza. Es muy importante el tomarse el tiempo para cultivar una relación amistosa puesto que esta relación tiene importancia para los negociadores mexicanos en la toma de decisiones (Morrison et al. 2006).

No solo en México sino en la mayor parte de Latinoamérica, el regateo es un concepto practicado en la mayor parte de las negociaciones. A ningún latinoamericano le agrada sentirse bajo presión ya sea por el factor del tiempo ó incluso por las personas. En México curiosamente es observado comúnmente hacer tratos bajo la presión negociadora estadounidense debido a que se sabe que así es el estilo de negociar de sus vecinos del norte, más cuando se negocia con otros países latinoamericanos México

asume el rol de ejercer presión negociadora, esta actitud no es bien vista particularmente por los Argentinos, Brasileños y Chilenos (Ávila, 2000).

Decir *no* en una negociación es evadido. Las frases como *tal vez, ya veremos o mañana*, pueden de hecho significar *no*. Es recomendable para los negociantes internacionales que los acuerdos que se lleguen a obtener en una negociación se puntualicen por escrito para evitar confusiones. La toma de decisiones en los negocios mexicanos es más centralizada que en países como Canadá y Estados Unidos. Los miembros de alto rango administrativo son los que toman las decisiones, el *empowerment*<sup>16</sup> no es común que se practique en niveles inferiores corporativos. Estas prácticas resultan en una dependencia excesiva de los subordinados para la toma de decisiones. Las compañías estadounidenses establecidas en México están cada vez más convencidas de la necesidad de contar en sus filas con negociadores mexicanos para poder crecer dentro del país (Morrison et al. 2006).

El espacio proximal entre los mexicanos difiere del estadounidense puesto que las conversaciones pueden ser llevadas sin problema en un espacio menor a 60cm entre persona y persona. El alejarse súbitamente del espacio proximal de un ejecutivo en una negociación puede ser visto como algo irrespetuoso. Los mexicanos en general son calurosos y afectivos y tienen considerable contacto físico entre sí: es común que se den entre sí una palmada en la espalda o que se sostenga el brazo de algún individuo por algunos segundos; el apartarse de alguno de estos gestos es considerado insultante (Morrison et al. 2006).

---

<sup>16</sup> Término de negocios en inglés que hace referencia al grado de poder de toma de decisiones que posee un trabajador dentro de una compañía.

Existe otro aspecto que es muy relevante en las negociaciones internacionales que le afecta a México. La sumisión cultural, es una actitud que se relaciona en su mayoría con la falta de conocimientos de una situación real de un negociante comparado con su contraparte, este hecho provoca falta de confianza en el valor de lo que se está negociando así como también en sí mismo. En algunos casos cuando un mexicano entabla una negociación con un estadounidense sucede un fenómeno que desde antes de empezar la negociación el mexicano va sumiso y esperanzado en que lo que ofrezca su contraparte sea lo que él estaba esperando. Existe una frase en negociaciones internacionales que dice que *“Cuando compres podrás usar tu propio idioma, pero cuando vendas, deberás usar el idioma de tu cliente”* (Ávila, 2000, p. 257). Curiosamente sucede que aún cuando un mexicano en una compra funge como cliente, no se atreve a exigir que se le trate como tal, con el debido respeto que se merece un cliente y por consecuencia, en caso de que exista alguna insatisfacción en el cumplimiento de lo acordado, no reclama al vendedor con suficiencia energética para hacer valer sus derechos como cliente. Ávila (2000) resalta que un ejemplo de la sumisión cultural que experimenta México es que *“(...) es el único país del mundo en donde el comprador es el que da con mayor efusividad las gracias al vendedor, por el servicio prestado”* (p. 257). El antídoto contra la sumisión cultural es valorar la cultura propia, tener confianza, más conocimientos globales, ubicación en el medio, enorgullecerse de los valores que se tienen y sobre todo el valorarse a sí mismo.

En ese mundo actualmente tan globalizado, es necesario crear una verdadera conciencia tanto en las aulas académicas como en el ámbito social y profesional sobre el ajuste importante que se requiere con respecto al concepto del tiempo, la responsabilidad y el compromiso en cuanto a las negociaciones internacionales. El mejor desempeño y

beneficio de México en negociaciones de índole internacional como el TLCAN o la iniciativa de las Américas, tan solo por mencionar algunas, dependerá de la habilidad de los negociadores del futuro (Ávila, 2000).

### **2.2.8. Hipótesis**

El mundo de las negociaciones internacionales es diverso, fértil y conocido solo algunas de sus partes. Las negociaciones son entabladas finalmente por seres humanos que no siguen un patrón definido de comportamiento, sin embargo, su propia cultura matiza su comportamiento en términos generales. La interacción multicultural en una negociación de índole internacional es un intercambio interminable de conocimientos, puntos de vista, concepciones de vida, formas de ver los negocios, idiosincrasias y enfoques culturales diversos.

El conocimiento dentro del ser humano, le proporciona una ventaja con respecto a las personas que no lo tienen; así también, en las negociaciones internacionales el hecho de conocer a la cultura con la que se va a negociar previo a la negociación, brinda ventajas en cuando al desarrollo de la negociación, un panorama más específico de la persona con la que se va a negociar en cuanto a su historia, comportamiento, esquema de toma de decisiones, gestos, concepción de los negocios y protocolos a seguir. Finalmente le provee de *armas* con las que el negociador puede *atacar* y *defenderse*.

A continuación se enlistan las hipótesis de esta investigación:

*Hi<sub>1</sub> La tropicalización de la forma de negociar entre una cultura y otra, con base al conocimiento cultural de la contraparte, brinda mayores oportunidades para entablar una negociación exitosa.*

*Hi<sub>2</sub> La impuntualidad en una negociación es una variante que afecta directamente el curso de la negociación y la posibilidad de llegar un acuerdo.*

*Hi<sub>3</sub> El previo conocimiento del origen cultural de la contraparte con la que se va a negociar en aspectos como su historia, idiosincrasia, comportamiento, esquema de toma de decisiones, gestos, concepción de los negocios y protocolos a seguir, permite comprender su comportamiento y brinda mayores oportunidades para entablar una negociación exitosa.*

### 3. METODOLOGÍA Y ESTRATÉGIAS DE INVESTIGACIÓN

La finalidad de la metodología en las ciencias es “(...) *el mejoramiento de los procedimientos y el criterio utilizado en la conducción de la investigación científica, en la metodología se describen y analizan los métodos indicando sus limitaciones y recursos, clarificando sus supuestos y consecuencias y considerando sus potenciales para los avances de la investigación*” (Eyssautier, 2006, p.91, citado en Beltrán, 2009, p. 71).

#### 3.1. Tipo e instrumentos de investigación

Para esta investigación se utilizó la metodología cualitativa exploratoria, mediante entrevistas de profundidad de tipo semi-estructuradas, las cuales se observan en el apéndice A, *guía de entrevista* (p.86). Para la muestra de las entrevistas fueron seleccionados estratégicamente cuatro profesionales de los negocios internacionales ya fueran dueños o altos ejecutivos de empresas con clientes internacionales que cubrieran con el siguiente perfil: dos empresarios de origen mexicano que tuvieran el poder directo de toma de decisiones y que su profesión les demandara entablar negociaciones con ejecutivos de negocios de nacionalidad estadounidense; en el mismo orden de ideas, se seleccionaron a dos profesionales de origen estadounidense que tuvieran el poder directo de toma de decisiones dentro de su compañía y que su profesión les demandara entablar negociaciones con ejecutivos de negocios de nacionalidad mexicana. En ambos casos se buscó que los cuatro profesionales cubrieran con un mínimo de diez años de experiencia en el ramo de las negociaciones internacionales<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Concretamente negociaciones entre México y Estados Unidos.

### **3.2. Estructura de entrevistas de profundidad de tipo semi-estructuradas**

Las entrevistas de profundidad de tipo semi-estructuradas constaron de 16 preguntas separadas por áreas de análisis y los datos generales del entrevistado:

- a. Cultura
- b. Universalismo vs. particularismo
- c. Neutral vs. emocional
- d. Dimensión cultural del tiempo
- e. Específico vs. difuso
- f. Pregunta central de la investigación
- g. Preguntas complementarias
- h. Experiencias memorables en negociaciones internacionales

Las entrevistas de profundidad de tipo semi-estructuradas llevaron a cabo en las oficinas y en los centros de operaciones de los negociadores, con excepción de la entrevista número cuatro la cual se realizó en la ciudad de Querétaro siendo que el entrevistado tenía su centro de operaciones en la ciudad de Ralley, Carolina del Norte, E.U.A. Las entrevistas fueron grabadas mediante video & audio y su duración se dividió de la siguiente manera:

Tabla 3.1

*Entrevistas de profundidad de tipo semi-estructuradas*

No. de entrevista	Nacionalidad del entrevistado	Duración (minutos)
1	Mexicano	40
2	Mexicano	39
3	Norteamericano	21
4	Norteamericano	30

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. Análisis de resultados

Para el análisis de los resultados se efectuó primeramente la transcripción de las entrevistas (Apéndice B, p.89), posteriormente se analizaron los resultados (Cap. 4, p.69) mediante el contraste con el marco teórico, contraste entre puntos de vista y la comparación de las entrevistas bajo las diferentes nacionalidades, así como también la discusión de los mismos.

Finalmente se elaboró una tabla comparativa de las principales diferencias culturales en el ámbito de las negociaciones internacionales entre México y Estado Unidos (Cap. 4, p.80) en la cual se mencionan las diferencias más importantes; las cuales, son básicas a conocer por un negociador en el mundo de los negocios internacionales.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado se analizan los resultados de las entrevistas de profundidad de tipo semi-estructuradas por dimensión analítica y se muestran los resultados de las mismas contrastando y comparando las respuestas de los entrevistados mediante sus formas de pensar, experiencias, culturas, nacionalidades y concepción de las negociaciones internacionales.

### 4.1. Análisis de la dimensión cultural

En todas las entrevistas realizadas pudo observarse que los entrevistados encuentran diferencias muy marcadas entre la cultura estadounidense en comparación con la cultura mexicana. Incluso se resaltó que en Estados Unidos se pueden observar con facilidad diferencias a nivel cultural entre una zona y otra dentro de los Estados Unidos. Las personas del sur comparadas con las del norte se comportan de una forma diferente y estos matices culturales afectan directamente la forma en cómo se negocia con ellos tanto en México como en Estados Unidos.

#### 4.1.1. El “regateo”

Todos los entrevistados enfatizaron el punto del regateo. Se comentó que es muy común que los mexicanos siempre pidan más beneficios a la hora de estar negociando y que automáticamente buscan obtener un descuento en el precio que se les propone en la primera oferta. Este tema se demuestra en lo dicho por Ávila (2000) en el apartado: *el estilo de negociación mexicano* (p.60), en el cual cita que el regateo en México y Latinoamérica es un concepto practicado en la mayoría de las negociaciones.

*“(...) en México siempre se da más la cultura del regateo en el ámbito de negociaciones. Los americanos desde el principio ponen su primer gran precio, difícilmente van hacia abajo porque ya hicieron algún estudio previo. Nosotros siempre estamos acostumbrados a pedir descuentos o a pedir más”* (Entrevista 2, preg.2, p.100).

El regateo es una de las principales diferencias culturales entre la negociación mexicana vs. la negociación estadounidense, es un distintivo general en la forma de negociar del mexicano y de algunas otras culturas como la latina y la asiática.

*“Usualmente se comienza con un precio de venta un poco elevado pero inmediatamente les hacemos un descuento porque esto es lo que buscan muchos clientes, especialmente tratándose en México. Es lo primero que se busca en México: Dame un descuento”* (Entrevista 4, preg.3, p.119).

#### **4.1.2. Discriminación y racismo**

Por otro lado en la entrevista no.3 se tocó el tema del racismo y la discriminación en la negociación. El entrevistado originario de Estado Unidos resaltó el punto de sentirse menospreciado cuando negocia con personas mexicanas:

*“Es una cosa terrible de mencionar pero me siento como si... cuando no eres igual a los demás... discriminado. Lo que pasa aquí es que los mexicanos trabajan, como tú lo mencionaste, con gente de todo el mundo pero ellos trabajan para los dueños de las compañías. Pero ahora es al revés, ahora yo trabajo para los mexicanos, así que ellos me discriminan, por así llamarlo. En mi punto de vista son racistas conmigo, porque ahora ellos son los jefes y yo soy el que tiene que hacer lo que ellos dicen. Ese es un gran problema al que me enfrento aquí en México”* (Entrevista 3, preg.2, p.109).

Esta situación compartida en la entrevista No.3 pone en evidencia una dificultad para entablar negociaciones por parte de un americano con un mexicano y alude de algún modo a la dimensión cultural de Geert Hofstede: la distancia al poder (p.41).

Esta situación de discriminación percibida por parte del entrevistado se refiere directamente al grado de poder que se tiene en la jerarquía de las organizaciones. Aunque Comprador y vendedor no pertenecen a la misma empresa, interactúan y negocian tratando de llegar a un acuerdo pero el vendedor (en este caso el entrevistado) es el que tiene que ir a buscar ser contratado por los altos mandos del cliente. El cliente, para efectos de este ejemplo, es el que decide finalmente si desea contratar los servicios del entrevistado y posee la ventaja para negociar términos y condiciones en la negociación, en términos generales.

#### **4.2. Análisis de la dimensión universalismo vs. particularismo**

En este tema a pesar de las diferencias de origen cultural de los cuatro entrevistados, coincidieron en que en el ámbito de las negociaciones internacionales es de suma ayuda tropicalizar la forma de negociar puesto que brinda mejores resultados que el negociar de una forma universal indistintamente entre una cultura y otra:

*“El estilo lo ajusto de acuerdo a las costumbres, en materia de saber qué es lo que significa ganar-ganar para la otra persona, muchas veces le bajo el precio y yo ya gané”* (Entrevista 2, preg.5, p.101). *“Debes de adaptarte al pensamiento de la otra cultura antes de negociar”* (Entrevista 2, preg.6, p.102).

*“Soy mucho más cuidadoso cuando estoy tratando con mexicanos. Siempre me aseguro de que todo esté en regla y que todo esté bien. Busco un respaldo como algo*

*escrito por correo. Solo comienzo trabajos ya cotizados cuando la orden del cliente es mandada por escrito”* (Entrevista 3, preg.4, p.110).

*“Pienso que hay muchas diferencias y que si tratas a tus clientes mexicanos de igual forma que a clientes americanos probablemente perderías la mitad de ellos”* (Entrevista 4, preg.2, p.117). *“Creo que el hecho de utilizar un estilo universal, especialmente en negociaciones internacionales, es probablemente lo peor que puedes hacer porque las culturas son diferentes”* (Entrevista 4, preg.6, p.111).

Estos pensamientos y opiniones de los entrevistados respaldan  $Hi_1$  (p.64), la cual menciona que *la tropicalización del estilo de negociar entre una cultura y otra con base al conocimiento cultural de la contraparte brinda mayores oportunidades para entablar una negociación exitosa.*

Hay que subrayar el hecho de que los entrevistados contaban con un mínimo de diez años de experiencia en las negociaciones internacionales, por lo que esto pudo haber modificado, con base en su experiencia en los negocios, su ubicación del polo universalista al particularista con respecto al análisis de las dimensiones culturales de Fons Trompennars (p.47).

#### **4.3. Análisis de la dimensión neutral vs. emocional**

En las preguntas 7, 8 y 9, los entrevistados ofrecieron opiniones diversas respecto al manejo de las emociones y los gestos dentro de una negociación. Compartieron sus pensamientos en cuanto a si es una ventaja o una desventaja el externar emociones durante una negociación y finalmente concluyeron si el hecho de mostrar u ocultar estos gestos y emociones puede llegar a ser un factor que cambie la conclusión de la negociación. De acuerdo a Hodgetts, et al. (2006) un negociador que externa sus

emociones es considerado como un negociador débil al cual le pueden ser identificadas sus fortalezas, debilidades, e incluso sus intereses sin mayor esfuerzo (p.49).

*“En detalles como el hecho de sonreír cuando la otra parte está accediendo a un determinado precio, las expresiones y los gestos son muy importantes. Un gesto te puede decir que ya estás tomando ventaja o que realmente no estás seguro de lo que vas a ofrecer. Específicamente en este tipo de emociones pienso que no se debe de externar nada”* (Entrevista 2, preg.9, p.103).

*“Para mí es una ventaja. Porque regresando al mismo punto, la persona con la que estoy negociando siente que estoy siendo más abierto, más transparente. De esta forma ellos no sienten que estoy tratando de ocultar algo”* (Entrevista 3, preg.8, p.112).

En este análisis de la dimensión nutrial vs. emocional, se pueden observar particularmente puntos de vista encontrados de acuerdo al enfoque que le dan los entrevistados al concepto de las emociones dentro de una negociación, pero existe un mayor énfasis en cuanto a que depende en alto grado de la persona con la que se esté negociando y de lo que se quiera obtener en la negociación:

*“(...) depende con quién estés tratando (...) Algunas veces las externo, pero también en ocasiones me reservo porque no quiero que el cliente crea que estoy fingiendo”* (Entrevista 4, preg.7, p.120).

*“Cuando tienes el poder de tu lado puedes fingir lo que quieras; cuando estás en igualdad de circunstancias se vuelve más complicado”* (Entrevista 1, preg.8, p.94). *“Es un riesgo, yo lo vería de esta forma”* (Entrevista 1, preg.9, p.94).

*“Si no se tiene una conexión emocional con el cliente creo que tu éxito se puede ver limitado. En mi caso particular siempre trato en un principio de conocer a la persona con la que estoy negociando”* (Entrevista 4, preg.8, p.120).

Ovejero (2004) deja claro en su estudio literario de *técnicas de negociación* que no existen modelos científicos que especifiquen pasos a seguir para lograr resultados que estén determinados universalmente y que la negociación es una interacción que involucra a seres humanos con raciocinios, comportamientos y concepciones diferentes. La negociación se asemeja más a un arte que a una ciencia. Recuerda a sus lectores que la conducta del ser humano es impredecible e incontrolable y que por ende cada persona es única y diferente de las demás. Cada negociador y cada negociación son diferentes (p.6).

#### **4.4. Análisis de la dimensión cultural del tiempo**

En esta dimensión los entrevistados coincidieron en dos conceptos. La cultura mexicana presenta acentuados asuntos de impuntualidad (Ávila, p.60) y en que los estadounidenses manejan una agenda rigurosa en la que enfatizan el tema de la puntualidad (Morrison & Conaway, p.58).

*“En pocas palabras los estadounidenses tienen agenda y nosotros no la tenemos o no la respetamos” ... “Existe una diferencia muy grande respecto a este tema, los estadounidenses son mucho más formales que nosotros y por eso es el país que es, existe respeto. En México somos muy desordenados. Concluyendo yo lo vería de la siguiente manera: sí hay una diferencia cultural y este factor puede afectar la negociación y la percepción que realices en la contraparte, no solo en negociaciones sino también en un servicio”* (Entrevista 3, preg.10 y 12, p.95).

Cada vez que se formuló la pregunta número diez a los profesionales entrevistados se notó muy claramente la expresión en su rostro: todos sonrieron, tanto mexicanos como estadounidenses. Esta expresión gestual junto con sus respuestas a la pregunta,

dejan en claro que la impuntualidad realmente es un distintivo de la cultura mexicana el cual, como describe Ávila (2000), necesita atención en los negocios mexicanos (p.60).

En contraste los estadounidenses enfatizaron el hecho de tener suma atención con el tema de la puntualidad en una cita o reunión de negocios: *“En Estados Unidos si vas a tener una junta a las 9, más vale que llegues a las 8:50 u 8:45 porque esa junta empezará a las 9 y si no estás ahí se cancelará y tendrás que regresar otro día”* (Entrevista 4, preg.10, p.121).

En cuestión al tema de que el hecho de llegar impuntual a una cita negocios tres de los cuatro entrevistados (Entrevista 1-3, preg.12, pp.95, 104 y 113) concordaron en que puede ser un factor que afecte directamente el curso que tome la negociación y el cierre de la misma: *“Totalmente. Si llegas tarde, estás demostrando falta de seriedad, falta de compromiso y que no puedes cumplir. La puntualidad es la primera impresión que te dan las personas en las negociaciones, acarreada con desconfianza. La impuntualidad te pone en desventaja. Si llegas a tiempo o preferentemente antes, eres el dueño de la negociación”* (Entrevista 2, preg.12, p.104).

De acuerdo a los entrevistados 1,2 y 3 se sustenta  $H_{i2}$  la cual afirma que *la impuntualidad en una negociación es una variante que afecta directamente el curso de la negociación y la posibilidad de llegar un acuerdo* (p.65).

En contraste el entrevistado número cuatro, negociante de la empresa Madern afirmó que en Estado Unidos el llegar impuntual afecta en definitiva el desarrollo y el cierre de la negociación, mientras que en México no tiene tanto peso (Entrevista 4, preg.12, p.122). Esta opinión puede ser objeto de un estudio posterior en el cual se distinga en qué tipo de culturas afecta con mayor peso el hecho de llegar impuntual a una cita de negocios respecto a la factibilidad de llegar a un acuerdo.

#### **4.5. Análisis de la dimensión específico vs. difuso**

El ser directos e ir sin preámbulos al corazón de la negociación es algo que distingue muy particularmente a los estadounidenses. La totalidad de las entrevistas coincidió en hacer una diferencia muy marcada en que los estadounidenses van directo al *grano* en una negociación: *“el estadounidense es alguien que no le da vueltas al asunto”* (Entrevista 1, preg.6, p.92), mientras que los mexicanos primero conversan en cuanto a temas diversos como la familia, el clima, etcétera. Un espacio de tiempo en el cual se busca romper el hielo y tomar confianza para empezar a discutir el punto central de la negociación: *“le toma más tiempo a los mexicanos (abordar la negociación). Cuando negocias con mexicanos siempre tienes que empezar por preguntar cómo está la familia, cómo estás tú, cómo va todo por aquí, una plática introductoria. No se va directo al punto”* (Entrevista 4, preg.11, p.122).

Estas experiencias y puntos de vista de los entrevistados encajan con lo dicho por estudios de literatura en las negociaciones internacionales por los autores Ávila (2000) y Morrison et al. (2006) en cuestión a la rapidez con la que abordan los temas inherentes a la negociación los americanos (p.58). En contraste Ávila (2000) se refiere a las negociaciones propias de la cultura mexicana como más parsimoniosas y menciona al igual que en un principio es muy común que se aborden temas que no tengan que ver directamente con la negociación con el afán de estructurar una relación interpersonal más cercana con la contraparte (p.60).

#### **4.6. Análisis de la pregunta central de la investigación**

La pregunta central de la investigación se centró en la influencia que posee el tener un conocimiento previo cultural de la persona con la que se va a negociar en un futuro

como un factor que brinda una mejor oportunidad de llevar a cabo una negociación exitosa. En este caso los cuatro entrevistados coincidieron sin distinción en la importancia de este conocimiento previo:

*“Absolutamente. Es importante que cualquier persona que va a entrar a exportar o a hacer negociaciones en el extranjero, entienda y conozca con quien va a ir a hablar; especialmente con los estadounidenses. Incluso hasta el conocimiento y estudio previo por regiones en un mismo país”* (Entrevista 1, preg.13, p.96).

*“(...) con la cultura mexicana necesitas estar preparado a que las cosas cambien. Saber que no va a ser lo que tú piensas que va a acontecer”* (Entrevista 2, preg.13, p.104).

*“Sí, así es. Todo el conocimiento (...) te permite tener esa conexión emocional y también una conexión amistosa de negocios. No solo te permite el negociar ordinariamente, sino una relación en la que los dos tienen el conocimiento de la historia del país y puedes hablar de una forma más inteligente acerca de varios temas con relación al país con el que estés negociando. Pienso que el tener una conexión como está con el cliente es muy importante y sí afecta la negociación”* (Entrevista 4, preg.13, p.122).

Ávila (2000) habla de la importancia de poseer un entendimiento claro sobre los elementos diversos que conforman la cultura de los países gracias a que este conocimiento permite aprender a adaptarse a las diferentes culturas con el fin de tener éxito en las negociaciones internacionales. En el mismo orden de ideas resalta la importancia de evitar tomar malas decisiones, en el ámbito de las negociaciones internacionales, ocasionadas por el etnocentrismo (p.29). Por otro lado Brett (2007)

enuncia cómo la cultura afecta como factor directo, la forma en como los negociadores toman decisiones, resuelven los conflictos y efectúan acuerdos en la negociación (p.29).

La *Hi<sub>3</sub>*, la cual afirma que *el previo conocimiento del origen cultural de la contraparte con la que se va a negociar en aspectos como su historia, idiosincrasia, comportamiento, esquema de toma de decisiones, gestos, concepción de los negocios y protocolos a seguir, permite comprender su comportamiento y brinda mayores oportunidades para entablar una negociación exitosa* (p,65), se sustenta en las cuatro entrevistas de profundidad de tipo semi-estructuradas aplicadas para efectos de esta investigación.

#### **4.7. Análisis de las preguntas complementarias**

Con respecto a la pregunta referente al factor o variable, de acuerdo al criterio y experiencia de cada uno de los entrevistados, que afecta con mayor impacto una negociación, se compartieron las siguientes creencias:

Tabla 4.1

*Variables con mayor impacto en la negociación*

No. de entrevista	Factor o variable que afecta con mayor impacto la negociación	Justificación
1	Los intereses y lo que se desea obtener	Un negociador siempre va a estar afectado por los intereses que él defiende.
2	Factor financiero y la proyección a largo plazo de los beneficios para ambas partes	Todo es medido en cuantos son los beneficios que puede traer par ambos el hecho de hacer la negociación.
3	Saber los hechos	Hablar solamente de hechos que se esté seguro al 100%, de lo contrario se pierde credibilidad.
4	Hablarles a las personas como iguales sin sentirse por arriba de su nivel	No ponerse por encima de las personas o tratar de parecer mejor que ellas. Todos deben sentirse importantes.

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.8. Principales diferencias culturales en el ámbito de las negociaciones internacionales entre México y Estado Unidos**

Existen grandes diferencias a nivel cultural entre México y Estados Unidos, por ende la negociación muestra diferencias a su vez que matizan, en términos generales, la forma de negociar de cada uno de los integrantes de estos países. En la tabla 4.2 se enlistan las más importantes, las cuales son básicas a conocer por un negociador en el mundo de los negocios internacionales. El conocimiento y entendimiento de todos estos elementos y diferencias culturales brindan una mejor oportunidad de llevar a cabo una negociación exitosa:

Tabla 4.2

*Principales diferencias culturales entre México y Estados Unidos en las negociaciones internacionales*

Concepto	México	Estados Unidos
Tiempo	Impuntualidad.	Puntualidad rigurosa.
Abordar en sí la negociación	Preámbulo: plática previa a la negociación con el fin de tomar confianza y/o conocer a la contraparte.	Abordan la negociación directo al punto.
Precio de venta	Regateo: estilo más común de negociación mexicana.	Se establece un precio de venta desde el inicio. Dificilmente se hacen descuentos.
Sentido de las palabras	En ocasiones no se sabe decir no. Existen expresiones como: ahorita & al rato, las cuales tienen un significado diferente al gramatical estricto.	Lo que se dice se respeta. Si significa sí. No significa no.
Estilo negociador	Cálido. Se busca crear relaciones a largo plazo.	Frío. Se negocia y punto.

Fuente: Elaboración propia.

## 5. REFLEXIONES FINALES

En un mundo de negocios tan globalizado como el de hoy en día, las negociaciones se extienden a territorios, continentes y diferentes hemisferios. Las negociaciones han rebasado las fronteras de la cultura, el idioma y de las razas. Con el simple hecho de entablar una conversación por medio telefónico o mediante una red, la necesidad de trasladarse durante horas o incluso días de un lugar a otro para entablar una negociación multicultural es cada vez menos necesaria.

Las negociaciones son entabladas a fin de cuentas por seres humanos que buscan llegar a un acuerdo valiéndose de sus habilidades interpersonales como pueden ser la persuasión o la disuasión, la psicología o el instinto, la oratoria o la sagacidad. No existe una regla universal que marque una pauta que determine como concluirá una negociación, si las partes llegarán a un acuerdo o si incluso lleguen a entrar en conflicto. Sin embargo, la cultura y el conjunto de sus componentes son matices propios del ser humano que lo distinguen. Raíces con las que se forma y desenvuelve en el medio.

El comportamiento de una persona procedente de una cultura islámica dentro de una negociación no es el mismo que el de un caucásico ni que el de un latino. Puesto que la cultura marca pautas generales de comportamiento en el ser humano, la forma de negociar y de concebir la negociación es diferente de cultura en cultura. La estructura de toma de decisiones, los protocolos a seguir y los gestos, entre otros elementos, varían conforme a la cultura particular del negociante. En el mismo sentido, todos estos elementos culturales son dignos de ser conocidos y estudiados *antes* de entablar una negociación multicultural, para que de este modo se logre entender el comportamiento de la contraparte en una negociación y se pueda así interactuar de la mejor manera

posible sabiendo qué entiende la contraparte como correcto e incorrecto conforme a su cultura, con el fin de llevar a cabo negociaciones exitosas.

## REFERENCIAS

- Ávila, M.F. (2000). *Tácticas para la negociación internacional. Las diferencias culturales*. México: Trillas.
- Brett, J. M., (2007). *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultures*. Estados Unidos. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brett, J.M., (2000). *Culture and Negotiation*. Estados Unidos: International Journal of Psychology, 35, 102.
- Cohen, S. P. & Altamira, R. (2003). *Claves de negociación... con el corazón y la mente*. España: McGraw-Hill.
- Enciclopedia Temática Océano. (1997). *Historia Universal e Historia de América Latina. Vol. II*. España: Océano.
- Eyssautier, M. (2006). *Metodología de la investigación. Desarrollo de la inteligencia*. México: Thompson.
- Gordon, M. (1999). *Win-Win with Mark Gordon*. Estados Unidos: Harvard Management Communication Letter.
- Griffin, R. W. & Pustay, M.W. (1999) *International business. A managerial perspective*. Segunda Edición. Estados Unidos: Addison Wesley.
- Hodgetts, R. M., Luthans, F. & Doh, J. (2006) *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International differences in work-related values*. Estados Unidos: Sage.
- Lewicki, R. J., Litterer, J. A., Saunders, D. M. & Minton, J. W. (1993). *Negotiation: readings, exercises, and cases*. Estados Unidos: Irwin.

- Lewicki, R. J., Saunders, D. M. & Minton, J. W. (1997). *Essentials of negotiation*. Estados Unidos: Irwin.
- Luecke, R. (2004). *Negociación. Harvard Business Essentials*. España: Deusto.
- Morgan, B. J. (2009) *Identidad y cultura en una empresa del sector alimenticio*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Querétaro. México.
- Morrison, T. & Conaway, W. A., (2006) *Kiss, Bow or Shake Hands. The bestselling guide for doing business in more than 60 countries*. Estados Unidos: A Business.
- Odell, J. S. (2003). *Las negociaciones en la economía mundial*. México: Editorial del Valle de México.
- Ovejero, A. (2004). *Técnicas de negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente*. España: McGraw-Hill.
- Ruiz, L. I., Chanona, A., Dueñas, A., Zarco, J., Simoneen, H., Castañares, J., Ruiz, S. A. & Saldaña, J. J. (1995). *Las negociaciones internacionales*. México: Secretaría de Relaciones Exteriores.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998) *Riding the waves of culture: Understanding Diversity in global business*. Segunda edición. Estados Unidos: McGraw-Hill.

# APÉNDICE

## APÉNDICE A

### GUÍA DE ENTREVISTA

#### **Datos del entrevistado**

Formación profesional:

Nombre de la compañía:

Giro:

Tipo de producto o servicio:

Presencia internacional:

Cargo que desempeña:

Actividades principales:

#### **Preguntas por dimensión de análisis**

##### **a) Cultura**

1. ¿El cargo y las actividades que desarrolla en la empresa donde labora le demandan entablar negociaciones multiculturales con negociantes mexicanos y/o estadounidenses?

¿Desde hace cuánto tiempo lo hace y con qué otro tipo de culturas?

2. ¿Percibe similitudes y/o diferencias entre la cultura mexicana vs. la estadounidense en el ámbito de las negociaciones internacionales?

##### **b) Universalismo vs. Particularismo**

3. Defina su estilo particular para negociar:

4. ¿Su estilo negociador lo emplea de igual forma para negociar con estadounidenses y con mexicanos?

5. ¿Las estrategias que emplea en sus negociaciones le brindan los mismos resultados al implementarlas con un negociador mexicano vs. con un negociador estadounidense?

6. ¿Piensa que el *tropicalizar* la forma de negociar entre una cultura y otra a la hora de entablar una negociación brindan mejores resultados que el emplear la misma estrategia para todas las culturas?

**c) Neutral vs. emocional**

7. ¿Se considera una persona efusiva y que externa sus emociones abiertamente dentro de una negociación?

8. ¿Considera que el hecho de externar las emociones dentro de una negociación es una fortaleza o una debilidad dentro de una negociación?

9. ¿Considera que el hecho de externar las emociones dentro de una negociación puede ser un factor que cambie el curso y cierre de la misma? ¿En qué forma?

**d) Dimensión cultural del tiempo**

10. ¿Considera que los mexicanos y los estadounidenses manejan el concepto del tiempo de la misma manera?

**e) Específico vs. Difuso**

11. ¿Considera que en una reunión de negocios el tiempo de abordar la negociación en sí, le toma el mismo tiempo a un estadounidense vs. un mexicano?

**d) Dimensión cultural del tiempo (continuación)**

12. ¿Considera que el hecho de llegar impuntual a una negociación entre integrantes mexicanos y estadounidenses puede afectar de algún modo el desarrollo y el cierre de la misma?

**e) Pregunta central de la investigación**

13. ¿Considera que el hecho de conocer a la cultura con la que se va a negociar antes de llevar a cabo la negociación, en aspectos tales como su historia, idiosincrasia, comportamiento, esquema de toma de decisiones, gestos, concepción de los negocios y protocolos a seguir, brindan una mejor oportunidad de llevar a cabo una negociación exitosa?

**f) Preguntas complementarias**

14. ¿Cómo se prepara antes de negociar con otra cultura?

15. ¿Cuál es el factor o variable que usted considera, afecta con mayor impacto una negociación?

**f) Experiencias memorables en negociaciones internacionales**

16. ¿Cuál es la mejor y la peor experiencia en una negociación multicultural que haya tenido a lo largo de su experiencia?

## APÉNDICE B

### DOCUMENTACIÓN DE ENTREVISTAS

#### Entrevista No. 1

**Nacionalidad:** Mexicano

**Formación profesional:** Ing. Químico. En Febrero 2010 obtuvo el grado en *Advanced and Defense Policy* por la National Defense University.

**Nombre de la compañía:** Centro de estudios de liderazgo

**Giro:** Consultoría en planeación estratégica y desarrollo de líderes

**Tipo de producto o servicio:** Consultoría de negocios

**Presencia internacional:** Red consultora a nivel internacional

**Cargo que desempeña:** Director general bajío

**Actividades principales:** Brindar soluciones a las organizaciones para que viajen al futuro

**1. ¿El cargo y las actividades que desarrolla en la empresa donde labora le demandan entablar negociaciones multiculturales con negociantes mexicanos y/o estadounidenses? ¿Desde hace cuánto tiempo lo hace y con qué otro tipo de culturas?**

Con mexicanos la mayor parte del tiempo; con estadounidenses en ocasiones, no de manera permanente aunque participo de manera indirecta por medio de mis clientes. Trabajo como asesor y me lleva en ocasiones a intervenir en negociaciones con gente de estados unidos o de Europa; a partir de los negocios que ellos están realizando.

Mi primera experiencia con exportaciones tuvo que ver con la empresa en la que fui director general en México y eso ocurrió en los años ochenta. En esta empresa teníamos relación de importaciones con Inglaterra, Estados Unidos y América latina: principalmente Venezuela, Perú y Colombia. Estas fueron las primeras experiencias que tuve completas y estando yo a cargo las negociaciones.

## **2. ¿Percibe similitudes y/o diferencias entre la cultura mexicana vs. la estadounidense en el ámbito de las negociaciones internacionales?**

El tema de la cultura por supuesto que es importante, pero más como un proceso de contacto humano que como algo que finalmente tenga que ver con la solución del tema. Evidentemente que cuando estás hablando de un tema político la situación es más complicada, porque no es lo mismo ser el país hegemónico del mundo (Estado Unidos ) a no serlo. En un tema político como el que hemos estado enfrentando en la actualidad de la delincuencia organizada y los motivos que tienen los estadounidenses de intervenir o no, tienen que ver con sus referencias. Yo no me atrevería a decir hoy en día que el estadounidense tiene un solo patrón, existen varios. Si a ti te toca hacer un negocio con alguien que vive en la frontera con México notarás que su patrón de comportamiento será diferente al de una persona que vive en la parte de la frontera con Canadá.

La cultura influye en la adopción de un producto. En el caso de los chiles jalapeños por ejemplo, los estadounidenses se acostumbraron a comer nachos. Lo que se exporta a Estados Unidos de chiles jalapeños en un porcentaje muy alto son las rodajas ¿Dime tú cuántas veces te sirven a ti en tu casa *rodajas* o en casa de un amigo? Es muy raro...

Creo que la cultura en ese sentido sí tiene una influencia en cuanto a que tienes que adecuar los productos y las adecuaciones.

El tema de la cultura interviene en estos patrones de comportamiento, por ejemplo de pronto te puedes encontrar con gente cerrada como la misma gente del sur de México o el localismo de los regios. A sabiendas de que existen diferentes tipos de patrones de comportamiento en las personas, tendrás que ir haciendo las maniobras, pero está en un nivel táctico, puesto que lo que tú quieres obtener de la negociación va a ser igual con un californiano que con un nayarita.

### **3. Defina su estilo particular para negociar:**

Mi respuesta tendría que ser que no existen estilos, existen situaciones y el líder, a mi juicio, lo que tiene que hacer es comprender las variables que están influyendo para la generación de un conflicto, lo que está siendo parte de ese conflicto. Si vas a negociar, a mi juicio, es porque hay un conflicto, cuando no hay que negociar es simplemente porque los conflictos no existen. Tú haces una propuesta comercial y el otro (la contraparte) la acepta no hubo nada que negociar.

La negociación, literalmente la palabra negocio significa: no estar de ocioso. La negociación proviene del que el hombre se pone en acción a hacer algo, y nace en las transacciones que hacemos con el prójimo, en otras organizaciones. De manera que hablar de que existe un estilo a mí me parecería muy arriesgado. Me parece más bien que lo que el líder tiene que aprender en ese sentido es a diagnosticar los conflictos, los riesgos inherentes a los conflictos y eventualmente inclusive las amenazas que subyacen detrás de un conflicto no resuelto. A partir de ahí es como tú defines en función de la política que tenga tu empresa, la estrategia de resolución de un conflicto.

**4. ¿Su estilo negociador lo emplea de igual forma para negociar con estadounidenses y con mexicanos?**

Sí. Sí absolutamente. A mí me parece que el tema aquí, insisto, es que tú conozcas la naturaleza del conflicto, las variables que están ahí y el hecho de que sean americanos o mexicanos sí va a tener que ver en los asuntos secundarios. Las tácticas de resolución final seguramente sí van a estar influenciadas porque el marco legal no es el mismo, porque las normativas no son las mismas, porque la flexibilidad con la que funcionan las cosas en un país y en otro no son las mismas.

**5. ¿Las estrategias que emplea en sus negociaciones le brindan los mismos resultados al implementarlas con un negociador mexicano vs. con un negociador estadounidense?**

Como te comentaba hace un momento la forma en como tú procuras resolver el conflicto, digamos tu política central y tus intereses a defender y la estrategia básica a seguir quizás también sea la misma. El tema, creo yo, está en las siguientes etapas, en las tácticas específicas que tú tienes que seguir.

**6. ¿Piensa que el *tropicalizar* la forma de negociar entre una cultura y otra a la hora de entablar una negociación brindan mejores resultados que el emplear la misma estrategia para todas las culturas?**

Sí. A niveles tácticos hay una diferencia muy marcada en esos asuntos. El estadounidense es alguien que no le da vueltas al asunto. Con el estadounidense llegas a un acuerdo mucho más rápido que con un mexicano. En estos aspectos los estadounidenses tienen una enorme ventaja, son rudos, son personas conducidas por el

dinero, por eso son lo que son. El mexicano no, al mexicano le gusta irse a comer y a tomar el café, después a cenar y ya que se hizo el negocio pueden seguir en la misma sintonía. Los estadounidenses en el sentido de los negocios son más fríos, centrados en sus desempeños, sobre todo hablando a niveles gerenciales. Precisamente por eso son fríos cuando las cosas no van bien y te sacan de la jugada sin el menor miramiento. Si queremos encontrar patrones en los que podamos diferenciar a los americanos de los mexicanos, en mi experiencia te diría que en estos asuntos sí que son distintos. Creo que los estadounidenses son los más fríos de todos para negociar.

Con el europeo en contraste, creo que el mexicano puede dialogar más, entenderse mejor. Hay mucha más idiosincrasia con la que podamos cuadrar con Europa que con Estado Unidos en muchos sentidos y no solamente con los españoles, con los alemanes, con países que pertenecían a la Unión Soviética. Ten en cuenta que muchos de ellos fueron católicos reprimidos, no podemos negar que en México la gran mayoría somos católicos y procedemos así. Entonces, cuando hablas con un Croata: ¡Sorpresa! Estás hablando con una persona que tiene referentes de valores, costumbre y hábitos semejantes a los nuestros.

**7. ¿Se considera una persona efusiva y que externa sus emociones abiertamente dentro de un negociación?**

Me considero una persona que muestro mi manera de pensar, mi manera de sentir y de ser. No suelo utilizar la enseñanza de Sun Tzu de la finta, no soy muy partidario de utilizar la finta en un proceso de negociación comercial. El engaño puede sentar bien cuando tienes al *diablo* enfrente, por así llamarlo.

**8. ¿Considera que el hecho de externar las emociones dentro de una negociación es una fortaleza o una debilidad dentro de una negociación?**

Cuando estás hablando con una persona que tiene una buena intención del otro lado el mostrar tus emociones, tu manera de ser, no pienso que sea una debilidad sino más bien que le estás poniendo las cartas sobre la mesa y que lejos de que una postura física genere una diferencia más bien genera una posibilidad de entendimiento.

Creo que los líderes de los que hablaba Maquiavelo en su libro el príncipe, referente a imponer el miedo o el terror para que los demás cedan, el aplicar la disuasión en otras palabras, enfocado en materia de ámbitos comerciales, tendrías que ser alguien con mucho poder para ejercerlo y entonces sí, no mostrar tus emociones. Cuando tienes el poder de tu lado puedes fingir lo que quieras; cuando estás en igualdad de circunstancias se vuelve más complicado.

**9. ¿Considera que el hecho de externar las emociones dentro de una negociación puede ser un factor que cambie el curso y cierre de la misma? ¿En qué forma?**

Es un riesgo, yo lo vería de esta forma. Más que asumir que sea negativo o positivo, pienso que tendría que ver más bien con la situación, puesto que es la que determina el tema. Si tú estás frente a alguien que va a hacer mal uso de la confianza que tú le brindaste en una negociación, tal vez es alguien con quien nunca debiste tener relación y ojalá que desde la primera vez te puedas dar cuenta de esto para que no se sufra en ocasiones subsecuentes. Creo que una buena negociación sucede cuando tú obtienes lo que quieres, ese es el fin de un negociador, y si para ello muestras o no tu forma de ser es muy independiente.

**10. ¿Considera que los mexicanos y los estadounidenses manejan el concepto del tiempo de la misma manera?**

No. En pocas palabras los estadounidenses tienen agenda y nosotros no la tenemos o no la respetamos.

**11. ¿Considera que en una reunión de negocios el tiempo de abordar la negociación en sí, le toma el mismo tiempo a un estadounidense vs. un mexicano?**

Respuesta abordada en el primer párrafo de la pregunta número 6.

**12. ¿Considera que el hecho de llegar impuntual a una negociación entre integrantes mexicanos y estadounidenses puede afectar de algún modo el desarrollo y el cierre de la misma?**

Regresamos al tema de la situación. Si vas a negociar con el gobierno de México puedes esperar de antemano que te tengan esperando tres horas, si vas a negociar con un supermercado es lo mismo, así como también si negocias con una empresa muy grande en poder. Aquí intervienen otros factores no solamente la falta de respeto a la agenda; regresando al tema del poder, si yo tengo el poder de hacerte esperar y de disponer de tu tiempo a mí antojo sin que me lo puedas reclamar, lo hago. Es más, esta es un amanaera de hacerte sentir menos para que el día que te tenga enfrente tenga forma de intimidarte.

Existe una diferencia muy grande respecto a este tema, los estadounidenses son mucho más formales que nosotros y por eso es el país que es, existe respeto. En México somos muy desordenados. Concluyendo yo lo vería de la siguiente manera: sí hay una diferencia cultural y este factor puede afectar la negociación y la percepción que realices en la contraparte, no solo en negociaciones sino también en un servicio.

**13. ¿Considera que el hecho de conocer a la cultura con la que se va a negociar antes de llevar a cabo la negociación, en aspectos tales como su historia, idiosincrasia, comportamiento, esquema de toma de decisiones, gestos, concepción de los negocios y protocolos a seguir, brindan una mejor oportunidad de llevar a cabo una negociación exitosa?**

Absolutamente. Es importante que cualquier persona que va a entrar a exportar o a hacer negociaciones en el extranjero, entienda y conozca con quien va a ir a hablar; especialmente con los estadounidenses. Incluso hasta el conocimiento y estudio previo por regiones en un mismo país.

**14. ¿Cómo se prepara antes de negociar con otra cultura?**

Hay que prepararse mucho en cualquier tipo de negociación con base al entendimiento y al conocimiento de la persona con la que se va a negociar.

**15. ¿Cuál es el factor o variable que usted considera, afecta con mayor impacto una negociación?**

Los intereses de tu organización y lo que deseas obtener a partir de estos intereses en una negociación específica. Esto se vuelve un factor determinante para el negociador. (...) Un negociador siempre va a estar afectado por los intereses que él defiende. Yo no creo en la teoría ganar-ganar, puesto que se derriba con una ecuación matemática a la primera, es inexistente. Un negociador va y defiende antes que nada y por arriba de cualquier cosa los intereses de la parte que él defiende. Ahora bien, si los que tienen los intereses están dispuestos a ceder a la mitad del camino ya entra el tema de las

prioridades, precisamente por eso te preparas (previo a la negociación) y sabes que hay cosas que no son negociables.

**16. ¿Cuál es la mejor y la peor experiencia en una negociación multicultural que haya tenido a lo largo de su experiencia?**

Con un bróker que hicimos un programa de producción para exportar chiles a la zona de Louisiana, Oklahoma y después de que ya habíamos hecho el programa y el acuerdo. Se generó el inventario y en un principio no mandas todo, se va vendiendo conforme los clientes lo van demandando. Ya que se tenía el programa anual, que habíamos comprado los chiles, que los habíamos procesado, comprado las latas, que teníamos el producto ya listo para empezar a mandarlo hacia Estados Unidos, de la nada me comentó que teníamos que reducir el precio del producto dos dólares, te estoy hablando de que estos dos dólares significaban estar por debajo del punto de equilibrio, el bróker nos dijo esto con la mayor frialdad y se desentendió del asunto. El final de esto fue que se perdió dinero, la relación con el bróker y generó un conflicto muy grande en la empresa, fue un negocio al que le habíamos apostado mucho.

## **Entrevista No. 2**

**Nacionalidad:** Mexicano.

**Formación profesional:** Ing. Químico por la universidad de La Salle. Maestría en Administración y diplomado en finanzas por el Tecnológico de Monterrey en 2008.

Participación en proyectos de consultoría a lo largo de su trayectoria por \$100 millones de dólares, de los cuales ha aportado a las compañías mediante su consultoría \$25 millones en rentabilidad directa.

**Nombre de la compañía:** Socconini Consultores & LSSI

**Giro:** Consultoría en productividad. Mejora en la rentabilidad de las empresas mediante Lean-Seis Sigma.

**Presencia internacional:** México, Colombia, Venezuela, Perú, Estados Unidos, España y próximamente en Argentina.

**Cargo que desempeña:** Director General del Bajío & Socio

**Actividades principales:** Mercadotecnia, Fianzas, Recursos Humanos, Contabilidad y Ventas para la empresa.

**1. ¿El cargo y las actividades que desarrolla en la empresa donde labora le demandan entablar negociaciones multiculturales con negociantes mexicanos y/o estadounidenses? ¿Desde hace cuánto tiempo lo hace y con qué otro tipo de culturas?**

Sí claro. Puesto que soy el director general y socio en el área del bajío de la empresa *Socconini Consultores*, la cual, tiene una metodología mundial en la mejora de la rentabilidad de las empresas. *Lean* comenzó en Toyota con los Japoneses y *Seis Sigma*

fue desarrollado en Motorola, Estados Unidos. Por otra parte, la fusión de *Lean-Seis Sigma* a finales de los años noventa ha resultado en una metodología y estrategia de negocios en muchas empresas mundiales, siendo pioneras las empresas europeas y americanas gracias a que se dieron cuenta que es una estrategia de negocios que viene desde la visión del director general hacia abajo. A partir de esto empezaron a crecer en el mundo muchas consultorías en la parte central de Europa y Estados Unidos, ofreciendo este tipo de consultoría internacional; es por esto que gran parte de la documentación está en inglés. Por otro lado la metodología se desarrolló en empresas internacionales como General Electric con Jack Welch, Motorola, HP. Aquí en el estado de Querétaro con las empresas con las que tengo contacto son de origen europeo y americano y los directores de tales son originarios de la matriz de la empresa, es por esto que todo este ambiente de negociaciones de consultoría se realiza en inglés. Los americanos directores de empresas en México se preocupan muy poco por estudiar el idioma español en contraste con los europeos. Son pocos los americanos que he conocido en la industria que hablen bien el español incluso después de 5, 6 o 7 años. Incluso he conocido gente que ya tiene 15 años y no pronuncia ni habla bien el idioma.

La primera negociación que tuve fue en 1987 cuando entré a trabajar a *Seagrams de México*, en ese entonces empresa líder mundial de vinos y licores: marcas como *Chivas Regal, Passport, Martel*, etc. La matriz se encontraba en Nueva York y yo les reportaba toda la productividad de la planta. Desde esa fecha entablaba negociaciones de compras de la empresa y el 50% de las compañías a las que les comprábamos se encontraban en Estados Unidos.

## **2. ¿Percibe similitudes y/o diferencias entre la cultura mexicana vs. la estadounidense en el ámbito de las negociaciones internacionales?**

Siempre he visto en las negociaciones a los americanos con una muy buena actitud de ganar-ganar y en México siempre se da más la cultura del regateo en el ámbito de negociaciones. Los americanos desde el principio ponen su primer gran precio, difícilmente van hacia abajo porque ya hicieron algún estudio previo. Nosotros siempre estamos acostumbrados a pedir descuentos o a pedir más.

En el lenguaje de los negocios no veo una diferencia cuando se trata de ganar-ganar. Cuando ellos (los americanos) están interesados en poder exportar sus productos siempre he visto una buena intención desde el principio. Lo que es importante es que nosotros llevemos bien claro cuál es el objetivo y que la inversión que hagamos en nuestra empresa sea bien hecha. En estados Unidos están muy acostumbrados a creer en los demás y en las palabras que se dicen en la negociación y aquí es diferente porque en ocasiones decimos una cosa y hacemos otra.

La metodología adaptada de la empresa Socconini a la cultura mexicana, con Lean-Seis Sigma. Esto ha sido muy importante porque se ha aterrizado Lean que viene de Toyota en Japón y Seis Sigma que viene de Estados Unidos con Motorola a las empresas en México con la cultura propia, desde el operador y la persona que abre la puerta, hasta el director.

## **3. Defina su estilo particular para negociar:**

He desarrollado un punto muy importante para mi punto de vista. Primero tengo que saber qué es lo que quiero obtener. Hay veces que no tenemos claro qué queremos. Cuando negocio trato de ver cuál es el resultado que espero y que sea ganar-ganar. Que

sea justo; si no estás pensando en ganar-ganar es aprovecharte y tal vez lo puedes hacer dos o tres veces, pero después se dará cuenta la otra parte. Mi estilo es saber qué es lo que quiero obtener y pongo varias alternativas para lograrlo. Una vez que yo me convengo de porqué quiero ese resultado, puedo convencer a los demás. Si lo tenemos bien estudiado con anticipación, aunque la contraparte salga con otra idea o solución podemos justificar el porqué de nuestra idea.

**4. ¿Su estilo negociador lo emplea de igual forma para negociar con estadounidenses y con mexicanos?**

No. Porque en negociaciones con mexicanos prácticamente si quiero obtener un precio de venta para que ambas partes estén de acuerdo, me tengo que ir un 10%, 20% o 30% arriba en un inicio para después bajarlo y al final llegar al objetivo que espero. Con los estadounidenses se maneja más el hecho de resaltar cual es el beneficio. Desde un inicio que es lo que estás dispuesto a dar y qué es lo que quieres y sobre esa base las negociaciones se desarrollan bastante bien.

**5. ¿Las estrategias que emplea en sus negociaciones le brindan los mismos resultados al implementarlas con un negociador mexicano vs. con un negociador estadounidense?**

Así es. El estilo lo ajusto de acuerdo a las costumbres, en materia de saber qué es lo que significa ganar-ganar para la otra persona, muchas veces le bajo el precio y yo ya gané.

**6. ¿Piensa que el *tropicalizar* la forma de negociar entre una cultura y otra a la hora de entablar una negociación brindan mejores resultados que el emplear la misma estrategia para todas las culturas?**

Debes de adaptarte al pensamiento de la otra cultura antes de negociar. Es importante conocer a la otra parte, desde qué tipo de industria, qué sector, situación económica y el entorno que lo rodea en ese momento. Por ejemplo: no puedes negociar igual con una empresa productora de petróleo si existe una crisis. Debes de conocer el entorno antes de hacer un planteamiento justo y este entorno puede variar tanto en el norte como en el sur de Estados Unidos porque la apreciación de parte de la gente en el trato es muy diferente entre unos y otros. Si conoces el entorno no te desgastas en temas que tal vez no tienen sentido. Yo adapto la negociación con base a la información de la contraparte obtenida de manera anti anticipada.

**7. ¿Se considera una persona efusiva y que externa sus emociones abiertamente dentro de un negociación?**

No me considero efusivo, pero sí externo cuando estoy convencido de vender una idea o un intangible a un proyecto, porque creo que ahí sí la emoción es importante transmitirla. A mi punto particular, si no transmites la parte de que el proyecto puede funcionar la contraparte puede no sentirlo, ya sea un hindú o un chino.

Por otro lado cuando me llego a molestar en una negociación prefiero manejar las cosas de un modo frío y si no estoy de acuerdo en ese momento, no cierro las puertas, me tomo mi tiempo para pensar y seguir adelante en caso de que se pueda, pero no externo mi molestia.

**8. ¿Considera que el hecho de externar las emociones dentro de una negociación es una fortaleza o una debilidad dentro de una negociación?**

Depende del caso. Para mí sí es una fortaleza la emoción al vender una idea. A mí me ha funcionado en ese sentido. En el tema de México, las emociones por cuestión cultural se externan por ejemplo llevando a los clientes a una comida posteriormente al acuerdo en la negociación, en cambio los americanos se desenvuelven en una oficina y directo al punto al que van.

**9. ¿Considera que el hecho de externar las emociones dentro de una negociación puede ser un factor que cambie el curso y cierre de la misma? ¿En qué forma?**

Sí en definitivo. En detalles como el hecho de sonreír cuando la otra parte está accediendo a un determinado precio, las expresiones y los gestos son muy importantes. Un gesto te puede decir que ya estás tomando ventaja o que realmente no estás seguro de lo que vas a ofrecer. Específicamente en este tipo de emociones pienso que no se debe de externar nada. Lógicamente, siempre ser sincero en lo que puedas ofrecer o en lo que puedas dar en la negociación.

**10. ¿Considera que los mexicanos y los estadounidenses manejan el concepto del tiempo de la misma manera?**

No. Los estadounidenses y los europeos son mucho más celosos de su tiempo en definitiva. En México hay un poco más de holgura. Aquí hay veces que para romper el hielo te puedes llevar hasta 20 minutos. En negociaciones con americanos los tiempos son mucho más cortos, debes de ser muy preciso y convincente.

**11. ¿Considera que en una reunión de negocios el tiempo de abordar la negociación en sí, le toma el mismo tiempo a un estadounidense vs. un mexicano?**

No, en la mayoría de los casos el americano la aborda más rápido. El americano ya trae muy claro el objetivo final y el hacia dónde quiere llegar. Nosotros le damos mucha vuelta. Mi estilo al igual es tratar de ir muy al grano y si se llega rápido a un acuerdo se firma la negociación, sino se tratan de exponer los diferentes puntos de vista.

**12. ¿Considera que el hecho de llegar impuntual a una negociación entre integrantes mexicanos y estadounidenses puede afectar de algún modo el desarrollo y el cierre de la misma?**

Totalmente. Si llegas tarde, estás demostrando falta de seriedad, falta de compromiso y que no puedes cumplir. La puntualidad es la primera impresión que te dan las personas en las negociaciones, acarreada con desconfianza. La impuntualidad te pone en desventaja. Si llegas a tiempo o preferentemente antes, eres el dueño de la negociación.

Creo que en México hay un poco más de tolerancia en este aspecto debido también a que hay mucho más variables como por ejemplo en la ciudad de México: tráfico, marchas, etc. Con las demás culturas es más complicado, sobre todo la primera vez.

**13. ¿Considera que el hecho de conocer a la cultura con la que se va a negociar antes de llevar a cabo la negociación, en aspectos tales como su historia, idiosincrasia, comportamiento, esquema de toma de decisiones, gestos, concepción de los negocios y protocolos a seguir, brindan una mejor oportunidad de llevar a cabo una negociación exitosa?**

Claro, en definitivo. Todos estos aspectos sirven y más también el conocer la empresa con la que se va a negociar, conocer la misión, visión y objetivos, porque si dentro de la negociación algo se desvía de estos factores les da armas y argumentos para replantear la situación. Son argumentos que te ayudan a llegar a tu meta.

#### **14. ¿Cómo se prepara antes de negociar con otra cultura?**

A parte de los conceptos anteriormente mencionados, conociendo la cultura de la empresa y el origen de la misma, porque muchas veces pueden ser empresas que se encuentren en Estados Unidos o en Europa pero con origen Hindú, Coreano, etc. Esa parte también influye porque se vuelve multicultural y la idea del director o del dueño influye en toda la compañía. Simplemente los japoneses, aquí en Querétaro en empresas donde vamos a implementar 5 S's, te preguntan *porque tienen que invertir si ya eso es natural...* Desde que te levantas tienes que aplicarlo en la *limpieza* y no es cierto aquí, pero como les explicas esto a ellos. Entonces, de alguna forma hay que entender la multiculturalidad más allá de los beneficios. Esto se tiene que conocer antes de negociar.

#### **15. ¿Cuál es el factor o variable que usted considera, afecta con mayor impacto una negociación?**

El factor financiero y la proyección a largo plazo de los beneficios para ambas partes. Todo se mide en cuantos son los beneficios que puede traer par ambos el hecho de hacer la negociación. Al mismo tiempo tratar de abrir la visión del negocio, por ejemplo el mencionar que ahora solo te compraré una máquina pero en un futuro pueden ser 10 o más, cosas por el estilo. Hablar de precios y ayudas mutuas para competir en mercados internacionales, etc. El enfoque de rentabilidad para ambas partes puede servir. En mi

experiencia yo trato de hacer que ellos vean a través del mismo cristal que yo veo, poner el campo de acción en una visión 360° para concientizarlos de que esa negociación que se realiza es un beneficio mutuo y a largo plazo.

**16. ¿Cuál es la mejor y la peor experiencia en una negociación multicultural que haya tenido a lo largo de su experiencia?**

Fue con el dueño de *Envases Universales* de grupo *Zapata*, una em'resa muy grande que hace todo lo referente a botellas de Pet. El mercado mundial de Coca-cola y Pepsi estaban cambiando de vidrio a envase de pet. Para estos efectos se hicieron pruebas en Latinoamérica, en Argentina. Este negocio que ahora vale muchos miles de millones de dólares a nivel mundial y que tuve la fortuna de estar participando como empresa en este proyecto con la sangría *Viña Real*; había una botella de dos litros y no había otras en ese sentido. Yo tuve la visión de ver que había que invertir en un envase de un litro y fuimos los primeros en hacerlo en ese momento, no siquiera los refresqueros lo habían llevado a cabo. El señor Zapata, que en paz descansa, cuando tuvimos una reunión en esa negociación con todo y sus gerentes hicimos una junta de *management* en la cual también se encontraban sus hijos, la inversión costaba \$500,000.00 dólares de un solo molde. En esta negociación le pude explicar el beneficio del mercado de ese tamaño y el porque era lógica la inversión; en ese momento obtuve la respuesta y ordenó a que se comprara y se invirtiera en ese molde.

Es una de las que más tengo presente por la forma en como lo abordamos: ganar-ganar y ver el mercado hacia el futuro. No le ofrecía ni siquiera una garantía de las botellas que se iban a consumir mensualmente sino más bien era cuestión de que nosotros íbamos a aportar al mercado esta presentación. Fue tan exitosa la bebida que

representó hasta un 40% de ingresos adicionales para nuestro negocio. Fue osado pero yo ya tenía mi estudio y vi más allá.

### **Entrevisto No. 3**

**Formación profesional:** Mi padre era granjero en Iowa y trabajaba con él. Durante el invierno trabajaba en un taller mecánico. En la preparatoria uno de mis maestros me involucró en el trabajo con las máquinas en los talleres y descubrí que esa era mi pasión. Desde ahí continué con este trabajo y nunca miré hacia atrás. Podría comerlo en las mañanas come cereal todos los días. Amo lo que hago.

**Nombre de la compañía:** Diamond J Mexico

**Giro:** Industria metalúrgica

**Tipo de producto o servicio:** Cambios de ingeniería, servicio, mantenimiento y diseño de moldes para la inyección de plásticos

**Presencia internacional:** México y Estados Unidos

**Cargo que desempeña:** Dueño & Director General

**Actividades principales:** Darle forma a las personas. Enseñarles lo que sé y hacerlas crecer

**1. ¿El cargo y las actividades que desarrolla en la empresa donde labora le demandan entablar negociaciones multiculturales con negociantes mexicanos y/o estadounidenses? ¿Desde hace cuánto tiempo lo hace y con qué otro tipo de culturas?**

Así es. Desde hace mucho tiempo, 12 años atrás. La mayoría de mis clientes, los cuales no son precisamente compañías mexicanas, son dirigidos por gerentes mexicanos. Trabajé durante dos años para General Electric como contratista en la planta GE-Mabe en Celaya, Gto. Después de dos años GE me dio la opción de convertirme en su

trabajador o en trabajar para ellos como outsourcing, en ese tiempo negocié un contrato con Mabe para trabajar con ellos. Mabe estaba iniciando una compañía y necesitaban a alguien que les ayudara, me pagaban una cantidad mensual y yo venía si me necesitaban, así que mantuve ese esquema con ellos a lo largo de un año. En ese tiempo negocié también un contrato con Beachmold (Parque Industrial Querétaro) como su consultor, así que eso me demandó estar en Beachmold todo el tiempo, también negocié con ellos que me permitieran hacer uso de sus máquinas y así fue como comencé a arrancar mi propia compañía.

He negociado a lo largo de mi experiencia con alemanes, franceses, chinos, taiwaneses y coreanos, básicamente.

## **2. ¿Percibe similitudes y/o diferencias entre la cultura mexicana vs. la estadounidense en el ámbito de las negociaciones internacionales?**

Sí. Es una cosa terrible de mencionar pero me siento como si... cuando no eres igual a los demás... discriminado. Lo que pasa aquí es que los mexicanos trabajan, como tú lo mencionaste, con gente de todo el mundo pero ellos trabajan para los dueños de las compañías. Pero ahora es al revés, ahora yo trabajo para los mexicanos, así que ellos me discriminan, por así llamarlo. En mi punto de vista son racistas conmigo, porque ahora ellos son los jefes y yo soy el que tiene que hacer lo que ellos dicen. Ese es un gran problema al que me enfrento aquí en México.

En cuestión cultural sí percibo diferencias. Mis negociaciones con estadounidenses son más transparentes, más derechas. Aquí (en México) parece que todos siempre tratan de obtener un poco más, lo cual, es propio de la negociación, está bien. El punto es que negocias con ellos y regresan después y te dicen: *No. Vamos a hacer esto en lugar de*

*aquello*. Aunque ya hayas tenido un acuerdo. Tengo muchos problemas con este tema, cuando no sostienes lo que se dijo en la negociación. Para mi punto de vista una vez que cierras el trato así se mantiene, no se renegocia.

**3. Defina su estilo particular para negociar:**

No lo sé. Solo trato de ser justo y honesto. En mi negocio ofrezco un servicio, trato de dar un precio justo y de dar un tiempo justo de entrega al cliente. Siento que no trato de tomar ventaja de nadie. Como dije solo ser justo y honesto, así es como trato de negociar.

**4. ¿Su estilo negociador lo emplea de igual forma para negociar con estadounidenses y con mexicanos?**

No. Soy mucho más cuidadoso cuando estoy tratando con mexicanos. Siempre me aseguro de que todo esté en regla y que todo esté bien. Busco un respaldo como algo escrito por correo. Solo comienzo trabajos ya cotizados cuando la orden del cliente es mandada por escrito.

**5. ¿Las estrategias que emplea en sus negociaciones le brindan los mismos resultados al implementarlas con un negociador mexicano vs. con un negociador estadounidense?**

No, en absoluto. Precisamente tuve una video conferencia el día de ayer con Whirlpool y llegamos a un acuerdo, punto, está hecho. En contraste, el mismo proyecto se está llevando con Ovni, los cuales son mis clientes, acordé algo con Whirlpool no es en cuestión a dinero pero sí en cuestión a tiempos, qué días recogería ciertos moldes y que

fecha los llevaría de regreso. Y ahora Omni, las personas que me iban a pagar por este trabajo, están negociando la forma en la que me van a pagar. Yo no estoy de acuerdo en la forma en como lo quieren hacer y este tema sigue y sigue sin poder llegar a un acuerdo. A fin de cuentas me van a pagar, su cliente les pagará a ellos y ellos me pagarán a mí. Pero ¿Por qué quieren negociar un esquema de pago diferente conmigo? No lo sé.

**6. ¿Piensa que el *tropicalizar* la forma de negociar entre una cultura y otra a la hora de entablar una negociación brindan mejores resultados que el emplear la misma estrategia para todas las culturas?**

Correcto. Generalmente cuando realizas alguna mala negociación con personas Estados Unidos o algunos otros países, queda ahí y ojalá puedas seguir adelante y superarlo. Aquí cuando tienes una mala experiencia en una negociación con algún mexicano parece que se queda en el corazón permanentemente, siempre lo van a recordar y tal vez nunca sentirán que están a mano con ese asunto. Mientras tanto otras personas dicen: está bien. Fue una mala experiencia y vamos a movernos a lo siguiente.

**7. ¿Se considera una persona efusiva y que externa sus emociones abiertamente dentro de un negociación?**

Así es definitivamente. Dentro de una negociación siempre me expreso abiertamente.

**8. ¿Considera que el hecho de externar las emociones dentro de una negociación es una fortaleza o una debilidad dentro de una negociación?**

Para mí es una ventaja. Porque regresando al mismo punto, la persona con la que estoy negociando siente que estoy siendo más abierto, más transparente. De esta forma ellos no sienten que estoy tratando de ocultar algo. Así que pienso que es una ventaja.

**9. ¿Considera que el hecho de externar las emociones dentro de una negociación puede ser un factor que cambie el curso y cierre de la misma? ¿En qué forma?**

Seguramente. Como dije: las personas se sienten más a gusto contigo, no sienten que tu estés ocultando algo con lo que en un futuro los puedas sorprender. Ser honesto y abierto, de eso se trata.

**10. ¿Considera que los mexicanos y los estadounidenses manejan el concepto del tiempo de la misma manera?**

(El entrevistado sonríe) Porqué me haces estas preguntas tan obvias? Lo siento. Odio hablar de esta manera pero las personas solo ven por el día a día. Ejemplo, mis empleados. Vienen a la oficina a pedir dinero, lo cual está bien: un buen empleado pidiendo que le presten dinero, y al día siguiente no se presentan a trabajar. Por supuesto si no viene a trabajar se le descuenta el día.

Tienes que estar pensando en el futuro: el día de mañana, la siguiente semana, al año próximo, los siguientes cinco años. Pienso que esto no sucede aquí, las personas solo tienen lo que tienen el día de hoy y lo que sus padres les dejaron y están satisfechos con eso. Hay muy pocas personas que he conocido aquí que quieren superarse.

**11. ¿Considera que en una reunión de negocios el tiempo de abordar la negociación en sí, le toma el mismo tiempo a un estadounidense vs. un mexicano?**

No. En México toma al menos el doble de tiempo. Volvemos a lo mismo existen asuntos en los cuales me siento discriminado. Hace un tiempo trabajé para General Electric y dirigía mexicanos, yo les decía lo que tenían que hacer. Ahora es al revés. El ejemplo perfecto: voy a visitar a un cliente y me hacen esperar, esperar y esperar en la recepción. Eso me molesta! Les digo: oye estoy muy ocupado, no puedo estar sentado y esperar. Si dicen que a las 10 en punto, debería de ser a las 10 en punto. Pero para mi punto de vista lo hacen a propósito, tal vez estén en su computadora jugando solitario, no lo sé. Pero a mí me sucede en todas las ocasiones. Es una falta de educación.

**12. ¿Considera que el hecho de llegar impuntual a una negociación entre integrantes mexicanos y estadounidenses puede afectar de algún modo el desarrollo y el cierre de la misma?**

Sí claro! Por ejemplo existe un mexicano que cada vez que me reúno con él, llega tarde. Se lo digo: a las 10 en punto nos vemos, si no llegas a esa hora cancelaré la reunión. Aun así llega a las 10:15. La impuntualidad es una falta de educación para mi tiempo personal. Creo que las personas aquí en México son impuntuales a propósito, solo para mostrar que su tiempo es más importante que mí tiempo, cuando el tiempo de todos es importante.

No hay duda que el hecho de ser impuntual afecta directamente a poder llegar a un acuerdo. He tenido juntas en las cuales he estado sentado en la recepción por 20 o 30 minutos y me he ido. Si ni quieres negociar conmigo está bien no tengo problema alguno.

**13. ¿Considera que el hecho de conocer a la cultura con la que se va a negociar antes de llevar a cabo la negociación, en aspectos tales como su historia, idiosincrasia, comportamiento, esquema de toma de decisiones, gestos, concepción de los negocios y protocolos a seguir, brindan una mejor oportunidad de llevar a cabo una negociación exitosa?**

Claro que sí. Tomare como un ejemplo la cultura china. Es muy importante que al dar una tarjeta de negocios la tomes con las dos manos y te inclines. Esa es la forma en como tienes que hacerlo y es parte de su cultura. Si quieres trabajar con ellos necesitar tener ese gesto porque es una forma de demostrar respeto hacia ellos. Por otro lado con la cultura mexicana necesitas estar preparado a que las cosas cambien. Saber que no va a ser lo que tú piensas que va a acontecer.

**14. ¿Cómo se prepara antes de negociar con otra cultura?**

Tienes que saber de qué tratará la negociación antes de entablarla. A veces he llegado a ciegas, pensaba que la reunión era para una cosa y al final resultó ser que no era así. Tienes que hacer los números en tu cabeza. Me sucedió recientemente: en una negociación había realizado mis cálculos y di una cantidad a la contraparte, pero no estuvo bien hecho. Hubiera preferido darle una cifra estimada que oscilara entre dos alternativas, fue un amala negociación. Prepararse es muy importante.

**15. ¿Cuál es el factor o variable que usted considera, afecta con mayor impacto una negociación?**

Saber cuáles son los hechos. He estado en muchas negociaciones con tantas personas diferentes en las que te encuentras con *un experto* que sabe un poco más del resto. En

estas negociaciones todos los partícipes de las mismas creen que esta persona es un experto en el campo. Sucede que muchas veces esta persona no es realmente un experto y no sabe con certeza lo que está hablando. Se tienen que conocer todos los hechos porque nunca sabes con quien te vas a encontrar en las negociaciones, en caso de que sí exista un experto sentado en la mesa y dices algo que realmente no es precisamente correcto, puedes exponerte ante los demás; una vez que esto sucede estás terminado. Tu credibilidad de esfuma. No es bueno decir algo de lo que nos estés 100% seguro.

**16. ¿Cuál es la mejor y la peor experiencia en una negociación multicultural que haya tenido a lo largo de su experiencia?**

Existen varias. Por ejemplo cuando los clientes te exigen y te exigen. Necesitan el producto para el 10 de Enero y te llaman el 10 de Febrero diciéndote que tienen un problema: acabamos de probar tu producto y no funciona. ¿Por qué no te dicen antes? Si realmente lo necesitaban con tanta urgencia y yo lo tuve para ellos ¿Por qué te dicen las cosas un mes después de que reciben el producto? Eso realmente me molesta. Las personas que exigen con tanta insistencia y que ni siquiera necesitan el producto. Es como el niño que grita: ahí viene el lobo, ahí viene el lobo, bueno... ¿Dónde está el lobo?

#### **Entrevisto No. 4**

**Formación profesional:** Lic. Ingeniería Química y Español. MBA por la Universidad de Washington en Saint Louis, Missouri, EUA.

**Nombre de la compañía:** Madern USA. Perteneciente al grupo MADERN de Holanda.

**Giro:** Manufactura Industrial.

**Tipo de producto o servicio:** Maquinaria para la industria empaedora. Cortadoras de cartón.

**Presencia internacional:** Corporativo en Holanda. Con oficinas en Estados Unidos las cuales atienden a todo el continente americano, desde Canadá hasta Brasil. Para Mayo de 2011 se abrirán oficinas en Hong Kong. Algunos de sus clientes principales son intermediarios entre Coca-Cola, Philip Morris, Kellog's & Solo Cup.

**Cargo que desempeña:** Gerente de desarrollo de negocios en Latinoamérica.

**Actividades principales:** Dirigir una fuerza de ventas de cinco integrantes. Vendedor y contacto directo con clientes en Latinoamérica. Establecer la estrategia de precios, sondeo de mercado y comunicación al equipo de ventas.

**1. ¿El cargo y las actividades que desarrolla en la empresa donde labora le demandan entablar negociaciones multiculturales con negociantes mexicanos y/o estadounidenses? ¿Desde hace cuánto tiempo lo hace y con qué otro tipo de culturas?**

Así es, definitivamente. Negocio con personas de todo el continente americano. Las negociaciones con clientes mexicanos son entabladas generalmente cada semana, se discuten asuntos tales como refacciones de las máquinas, servicio y también para nuevas

herramientas. Usualmente las negociaciones referentes a refacciones y a servicios de mantenimiento son breves, pero cuando tenemos contratos grandes para algún nuevo producto pueden tomar hasta un mes cada una. En lo personal he negociado principalmente con mexicanos desde hace siete años.

**2. ¿Percibe similitudes y/o diferencias entre la cultura mexicana vs. la estadounidense en el ámbito de las negociaciones internacionales?**

Sí. Pienso que hay muchas diferencias y que si tratas a tus clientes mexicanos de igual forma que a clientes americanos probablemente perderías la mitad de ellos. En mi experiencia la causa es que en México el cliente tiene que tener el sentimiento de que está haciendo un buen trato y de que está ganando la negociación aunque el propósito de la negociación sea que ambas partes lleguen a situaciones ganar-ganar.

En los Estados Unidos a los clientes siempre les gusta y buscan obtener provecho de los proveedores. Nosotros somos proveedores. En el mayor de los casos las negociaciones son más cortas, mientras que en México los clientes son más leales por lo tal la negociación toma más tiempo pero al mismo tiempo buscan el mejor trato posible.

**3. Defina su estilo particular para negociar:**

Pienso que mi estilo de negociar es pasivo. Me refiero a que dejo que el cliente que tome el mando en el sentido de escucharlos y saber qué es lo que quieren.

Por ejemplo, si estoy vendiendo un nuevo producto en México con un valor de un millón de dólares trato de que mis clientes entiendan el porqué de ese precio. La negociación también es un trabajo que se hace detrás de bambalinas. En un principio tengo que hablar con las personas de operaciones y con mis contactos dentro de Madern

y hacerles saber qué estamos buscando. Después de esto, dejo que el cliente me diga lo que está dispuesto a pagar y posteriormente les digo lo que tal vez estemos en posibilidad de hacer y lo que no; partimos de este punto en las negociaciones. Usualmente se comienza con un precio de venta un poco elevado pero inmediatamente les hacemos un descuento porque esto es lo que buscan muchos clientes, especialmente tratándose en México. Es lo primero que se busca en México: *Dame un descuento*. Los buenos clientes esperan que les des un descuento de inmediato, aún sin que lo tengan que pedir. Así que son más pasivo en cuanto a negociaciones con mexicanos.

Existen ocasiones en las que soy más firme. Por ejemplo en los Estados Unidos. Creo que el estilo depende de la situación particular.

#### **4. ¿Su estilo negociador lo emplea de igual forma para negociar con estadounidenses y con mexicanos?**

La técnica de ser más pasivo en negociaciones con clientes americanos solo la usamos con ciertos clientes con los que se tiene una muy buena relación. Este tipo de clientes te dice si tu precio es alto, si realmente quieres cerrar la venta te sugiere incluso que bajes tu precio 20% y cuestiones por el estilo. El juego de estira y afloja. En contraste, existen clientes con los que somos más firmes. Este tipo de clientes te dicen que tu precio está 50% más caro y tú sabes que eso no puede ser posible puesto que las máquinas tienen ciertas tasas, la mano de obra y otros aspectos que intervienen en el proceso de transformación son similares. Así que en estos casos tienes que ser más firme con el cliente. Solo existen cerca de 10 clientes en los Estados Unidos con los que somos más pasivos porque te dan más información y así tenemos más margen de negociación.

**5. ¿Las estrategias que emplea en sus negociaciones le brindan los mismos resultados al implementarlas con un negociador mexicano vs. con un negociador estadounidense?**

No. Creo que en México me funcionan mejor puesto que las personas son más flexibles. El hecho de ser pasivo y de realmente negociar, me refiero al arte que lleva consigo la negociación, te lleva a un mejor historial de éxito: más órdenes de compra. En Estados Unidos cuando se es firme en la negociación y no se puede llegar a un acuerdo perdemos órdenes de compra. Así que pienso que cuando se es más flexible y pasivo tienes oportunidad de ganar más contratos.

**6. ¿Piensa que el *tropicalizar* la forma de negociar entre una cultura y otra a la hora de entablar una negociación brindan mejores resultados que el emplear la misma estrategia para todas las culturas?**

Creo que el hecho de utilizar un estilo universal, especialmente en negociaciones internacionales, es probablemente lo peor que puedes hacer porque las culturas son diferentes. Incluso en Estados Unidos puedes ir de estado en estado y el negociar con alguien del sur es diferente que negociar con alguien del norte, digamos Georgia comparado con Nueva York. Una vez más si dentro del mismo Estados Unidos es diferente con mayor razón en el extranjero. México. Brasil. No creo que el usar un estilo universal para negociar sea inteligente. Tropicalizar es la mejor aptitud que puede ser utilizada en negociaciones internacionales.

Por ejemplo los chinos son negociadores muy difíciles, así como también los indios. Realmente no es bueno el ser muy firme con ellos, pero también hay ocasiones en las

que tienes que aferrarte al suelo y decirles que esa es la manera en cómo se harán las cosas. Si no lo haces te exprimirán hasta que no quede una sola gota de ti.

Otra táctica que también me ha sido muy funcional en México es la de *educar al cliente*. El darles a conocer la justificación de por qué el precio es tan alto, tan barato o por qué no les puedes dar un descuento. Esta táctica es muy beneficiosa en la negociación porque le ayuda al cliente a comprender el por qué.

**7. ¿Se considera una persona efusiva y que externa sus emociones abiertamente dentro de una negociación?**

Algunas veces, pero una vez más, depende con quién estés tratando. Algunas veces tu cliente quiere que realmente te involucres con el producto que le estás vendiendo y verte positivo al respecto, otras veces no les importa. Algunas veces las externo, pero también en ocasiones me reservo porque no quiero que el cliente crea que estoy fingiendo.

**8. ¿Considera que el hecho de externar las emociones dentro de una negociación es una fortaleza o una debilidad dentro de una negociación?**

Depende. Pienso que si estás realmente seguro de ti mismo en una negociación vas a tener mucho más éxito. Si estás dando rodeos, realmente no sabes lo que estás diciendo y no te muestras emocionado al respecto, estos factores pueden ser una desventaja. Si no se tiene una conexión emocional con el cliente creo que tu éxito se puede ver limitado. En mi caso particular siempre trato en un principio de conocer a la persona con la que estoy negociando.

**9. ¿Considera que el hecho de externar las emociones dentro de una negociación puede ser un factor que cambie el curso y cierre de la misma? ¿En qué forma?**

Si definitivamente. Nuevamente depende con quién estés negociando pero si no estás involucrado y el cliente te ve que estás sin ganas, sin confianza en ti mismo, puede ser un factor. Siempre que estés negociando debes ser lo más positivo posible, siempre pensar en ganar el contrato pero al mismo tiempo complacer al cliente.

**10. ¿Considera que los mexicanos y los estadounidenses manejan el concepto del tiempo de la misma manera?**

De ninguna manera. Pienso que el manejo del tiempo en México sí existe pero no es tan bien planeado ni tan valorado aún. Recuerdo haber estudiado este tema en la escuela, el punto detrás de esto es que cuando el tiempo de una persona tiene un valor monetario más alto se valora más el tiempo de esa persona; cuando el tiempo es valuado a una tasa monetaria más baja no se valora tanto. Todo esto se ve aquí en México, cuando vas a una visita que es a las 9:00, puede que el cliente no me vea hasta las 10:00 y esto pasa frecuentemente porque el cliente tal vez tenga una reunión o algo por el estilo. En Estados Unidos si vas a tener una junta a las 9:00, más vale que llegues a las 8:50 u 8:45 porque esa junta empezará a las 9:00 y si no estás ahí se cancelará y tendrás que regresar otro día.

Creo que el manejo del tiempo en México si existe pero no es tan firme como en Estados Unidos. En Estados Unidos es sumamente firme y las personas son muy puntuales mientras que en México no es así y pienso que hay muchos factores. Una reunión en la ciudad de México a las 10, el tráfico puede ser bueno, puede ser horrible

así que hay mucha incertidumbre respecto a estas variables que no son fácilmente controladas como en Estados Unidos.

**11. ¿Considera que en una reunión de negocios el tiempo de abordar la negociación en sí, le toma el mismo tiempo a un estadounidense vs. un mexicano?**

No. Le toma más tiempo a los mexicanos. Cuando negocias con mexicanos siempre tienes que empezar por preguntar cómo está la familia, cómo estás tú, cómo va todo por aquí, una plática introductoria. No se va directo al punto. Tal vez solo si el cliente está enojado se va directamente al punto. En Estados Unidos cuando se negocia se es muy directo: cuál es el tiempo de entrega, cuál es el precio... Está bien. Eso es todo.

**12. ¿Considera que el hecho de llegar impuntual a una negociación entre integrantes mexicanos y estadounidenses puede afectar de algún modo el desarrollo y el cierre de la misma?**

Pienso que en general si lo puede afectar, pero depende de dónde estés negociando. En Estados Unidos definitivamente. En mi país si tú llegas primero a la negociación tienes la ventaja mientras que en México no creo que importe tanto.

**13. ¿Considera que el hecho de conocer a la cultura con la que se va a negociar antes de llevar a cabo la negociación, en aspectos tales como su historia, idiosincrasia, comportamiento, esquema de toma de decisiones, gestos, concepción de los negocios y protocolos a seguir, brindan una mejor oportunidad de llevar a cabo una negociación exitosa?**

Sí, así es. Todo el conocimiento de lo que mencionaste te permite tener esa conexión emocional y también una conexión amistosa de negocios. No solo te permite el negociar

ordinariamente, sino una relación en la que los dos tienen el conocimiento de la historia del país y puedes hablar de una forma más inteligente acerca de varios temas con relación al país con el que estás negociando. Pienso que el tener una conexión como está con el cliente es muy importante y sí afecta la negociación.

#### **14. ¿Cómo se prepara antes de negociar con otra cultura?**

Si voy a algún país con el que nunca he negociado me ayudo del internet para saber más acerca de sus costumbres, qué esperar de ellos, qué no esperar. Cuando vengo a México me preparo con un par de tequilas. No, no es cierto. Estoy bromeando. Sin embargo en México tienes que estar listo para tomar un trago, es parte de la cultura. Te puedo decir que una vez estaba negociando en la ciudad de México y durante la comida comenzamos a tomar un par de cervezas y mi jefe estaba conmigo, así que me preguntó: ¿Qué está pasando? Y le contesté que era parte de la cultura, que puedes tomarte una cerveza y regresar a trabajar. En Estados Unidos esto está mal visto pero a veces puedes ser flexible.

Creo que realmente tienes que saber a dónde vas a ir y para personas que nunca han negociado fuera de su país el internet es una buena herramienta para saberlo.

#### **15. ¿Cuál es el factor o variable que usted considera, afecta con mayor impacto una negociación?**

Creo que es la forma en como le hablas a la persona. Tienes que hablarle a su nivel. No puedes ponerte por encima de ellos o tratar de parecer mejor que ellos. Tienes que hablarles como iguales aunque yo tal vez sea el gerente y esté negociando con un comprador de menor rango en la jerarquía de la compañía, no debe importar. Todos

tienen que sentirse importantes y tienes que tener eso en mente, estar al mismo nivel con esa persona. Pienso que la actitud y la forma en como le hablas a las personas tienen mucho que ver con la dirección que tomará la negociación.

**16. ¿Cuál es la mejor y la peor experiencia en una negociación multicultural que haya tenido a lo largo de su experiencia?**

He tenido muy buenas negociaciones en México, pero recuerdo una vez que estaba negociando un contrato con personas de la India. Les habíamos dicho que les íbamos a vender cierta tecnología y que solo el precio de ella sería de \$250,000.00 dólares. Ellos se pusieron histéricos, empezaron a agitar sus brazos diciendo que eso era imposible, que era mucho dinero y que iban a subirse al avión e irse de inmediato. Así que estábamos sentados diciéndonos que debíamos de ganar ese contrato. Ellos realmente se fueron, se pararon de la mesa y se fueron a su hotel, estaban enojados. Les tratamos de llamar pero ellos no contestaron nuestras llamadas. Así que al día siguiente regresaron y nos dijeron que teníamos que negociar ese asunto. La táctica que usaron fue algo así como una táctica de pánico de crear un poco de miedo. Acordamos que lo íbamos a renegociar pero nos estaban exprimiendo tanto, lo que quiero decir es que empezamos a decirles que estaba bien, que les podíamos descontar \$10,000.00 dólares pero que tendríamos que limitar cierta tecnología o que no les íbamos a dar servicio por cierto lapso de tiempo, y cada vez que les limitáramos algo o que les hiciéramos un descuento querían más y más. Esta es la táctica que ellos usan y también es muy común en Asia en donde ellos regatean y te van dejando con menos y menos hasta que estuvimos negociando durante días. Cuatro días de negociación! Realmente me refiero a solamente negociación! ¿Me entiendes? Al final del día no conseguimos el contrato, no lo ganamos

pero estábamos cansados! Al cuarto día dijimos: Ahora sí no queremos el contrato. Nunca olvidaré esa negociación porque fue la primera vez que negocié con alguien fuera del continente americano, eran personas de Nueva Delhi y fue una negociación muy difícil. Hasta el día de hoy sigue siendo la más difícil que he tenido.