

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL
ESPECIALIDAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

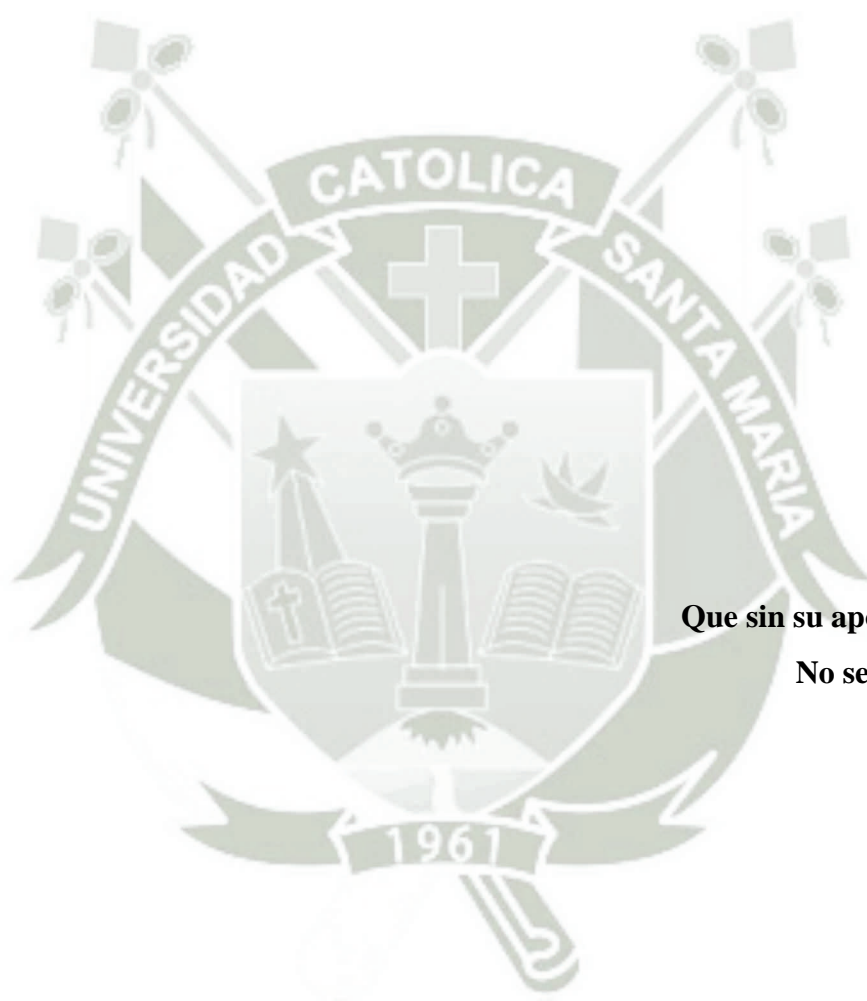


**“DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS SEGÚN LOS ASPECTOS
CULTURALES DE MAYOR IMPORTANCIA PARA EL COMERCIO
INTERNACIONAL CON PERU 2009-2010”**

Presentado por:
Gina Teresa Mello Lizárraga

Arequipa-Perú

2012



**A mis padres
Que sin su apoyo e impulso
No sería lo que soy**

ÍNDICE

ÍNDICE.....	3
ÍNDICE DE GRÁFICAS	7
ÍNDICE DE TABLAS	9
RESUMEN	11
SUMMARY	12
1. CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2. OBJETIVOS	17
1.2.1. Objetivo General	17
1.2.2. Objetivos Específicos.....	17
1.3. HIPOTESIS.....	18
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	18
1.5. ALCANCES.....	19
1.6. LIMITACIONES	20
2. CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	21
2.1. ASPECTOS CULTURALES: LENGUAJE	21
2.1.1. Cultura local	22
2.1.1. Costumbres	22
2.2.1. ORIENTACIÓN CULTURAL	22
2.2.2. Visitas de negocios (ferias).....	23
2.2.3. Disponibilidad.....	24
2.2.4. Referencia	24
2.2.5. Características y condiciones de un clima de negocio	24
2.2.5.1. Clima de negocios en América del Sur	25
2.3. PROTOCOLO	26
2.3.1. Obsequios de presentación.....	27

2.3.2. La conversación	27
2.3.3. Comportamiento, afabilidad	27
2.3.4. Entusiasmo	28
2.3.5. Educación, modales y ética adecuada.....	28
2.3.6. Vestimenta adecuada.....	29
2.3.7. Puntualidad	29
2.3.8. Modo de negociación.....	30
2.4. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS.....	31
2.4.1. Idioma.....	31
2.4.2. Tiempo que tarda la negociación.....	31
2.4.3. Saludo y protocolo general	32
2.4.4. Convivencia	33
2.4.5. Aspectos Legales	33
2.5. COMUNICACIÓN INTERCULTURAL.....	34
2.6. COMUNICACIÓN INTERCULTURAL: FINES.....	34
2.7. ESTRATEGIA DE NEGOCIOS:ESTRATEGIA.....	34
2.8. ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN COMERCIAL.....	36
2.8.1. Negociación.....	37
2.8.2. Elementos de la negociación.....	38
2.8.2.1. Poder negociador	38
2.8.2.1.1. Percepción del poder	40
2.8.2.1.2. Significado del poder.....	41
2.8.2.1.3. El poder en las relaciones económicas internacionales.....	42
2.8.2.1.4. Manifestaciones del poder.....	43
2.8.2.1.5. El poder de la influencia.....	43
2.8.2.2. Capacidad Negociadora.....	43
2.8.2.3. Habilidad Negociadora	46

2.10. TIPOS DE ESTRATEGIA DE NEGOCIOS.....	49
2.10.1. Estrategia Competitiva	49
2.10.2. Estrategia Cooperativa	50
2.10.3. Estrategia de solución de problemas	51
2.11. ESTILOS DE NEGOCIACION	51
2.10.1. Esttilo Defensivo.....	51
2.10.1. Estilo Combativo.....	52
2.10.1. Estilo Diplomático	52
2.10.1. Estilo Estratégico	52
3. CAPITULO III: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	54
3.1. Método de investigación.....	54
3.2. Diseño de la investigación.....	54
3.3. Técnicas e Instrumentos	54
3.4. Campo de verificación.....	54
3.4.1. Delimitación espacial:	54
3.4.2. Delimitación temporal.....	55
3.4.3. Unidades de estudio.....	55
3.5. Estrategia de Recolección de Datos	55
3.6. Procesamiento de la información	56
3.6.1Fuente de datos primarios	56
3.6.2Fuente de datos secundarios	56
3.6.2.1Procesamiento de datos	56
3.6. Explicación al proceso de resultados	57
4. CAPITULO IV: RESULTADOS.....	58
5. CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
5.1. Conclusiones.....	95
5.2. Recomendaciones	96

BIBLIOGRAFIA.....	98
ANEXOS.	101
Anexo 1: Plan de Tesis.....	102
Anexo 2: Características culturales de los países de mas negociacion con Peru.....	114
Anexo 3: Guia para negociaciones con el exterior.....	140
Anexo 4: Cuestionario Aspectos Culturales.	152
Anexo 5: Instrumento Estrategias de Negociacion.	155



ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfico Nº 1: Conocimiento de las diferencias culturales.....	58
Gráfico Nº 2: Disponibilidad para asistir a comidas y cenas	59
Gráfico Nº 3: Traer obsequios o regalos	60
Gráfico Nº 4: Disponibilidad para platica social	61
Gráfico Nº 5: Haber viajado o vivido en el pais con el que se esta negociacion	62
Gráfico Nº 6: Haber sido presentado por alguien en comun.....	63
Gráfico Nº 7: Tener educacion, modales y etiqueta adecuada.....	64
Gráfico Nº 8: Disponibilidad para hablar en espanol.....	65
Gráfico Nº 9: Vestirse adecuadamente.....	66
Gráfico Nº 10: Disponibilidad para ser flexibles a horas, fechas y plazos.....	67
Gráfico Nº 11: Uso correcto del saludo, nombres y titulos	68
Gráfico Nº 12: Comportarse en forma amigable	69
Gráfico Nº 13: Conocer las condiciones y clima de negocios en Peru	70
Gráfico Nº 14: Disponibilidad de conocer lugares historicos y culturales	71
Gráfico Nº 15: Conocimiento de la Historia y Cultura de Peru	72
Gráfico Nº 16: Entusiasmo en el momento de la negociacion.....	73
Gráfico Nº 17: Visitas de Negocios.....	89
Gráfico Nº 18: Idioma.....	75
Gráfico Nº 19: Tiempo que tarde la negociacion	76
Gráfico Nº 20: Saludo y protocolo general	77
Gráfico Nº 21: Convivencia	78
Gráfico Nº 22: Aspectos Legales	79
Gráfico Nº 23: Resumen de los problemas mas comunes	80
Gráfico Nº 24: Idiomas con los cuales negocian los encuestados	81
Gráfico Nº 25: Estrategia.....	82
Gráfico Nº 26: Estrategia de Negociacion	83

Gráfico N° 27: Negociacion	84
Gráfico N° 28: Habilidad Negociadora	84
Gráfico N° 29: Capacidad Negociadora.....	85
Gráfico N° 30: Estrategia Competitiva	86
Gráfico N° 31: Estrategia Cooperativa	87
Gráfico N° 32: Estrategia de Solucion de Negocios	88
Gráfico N° 33: Estrategia de Negocios mas Utilizada	88
Gráfico N° 34: Valoración del nivel de importancia de los aspectos culturales en empresarios arequipeños registrados en la lista de PROMPERU	103
Gráfico N° 35: Valoración del Uso de estrategias de negociación en empresarios arequipeños registrados en la lista de PROMPERU	92
Gráfico N° 36: Valoración del nivel de Conocimiento de Estrategias, Negociación, Habilidad y Capacidad Negociadora en empresarios arequipeños registrados en la lista de PROMPERU	94



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nº 1: Conocimiento de las diferencias culturales.....	58
Tabla Nº 2: Disponibilidad para asistir a comidas y cenas	59
Tabla Nº 3: Traer obsequios o regalos	60
Tabla Nº 4: Disponibilidad para platica social.....	61
Tabla Nº 5: Haber viajado o vivido en el pais con el que se esta negociacion.....	62
Tabla Nº 6: Haber sido presentado por alguien en comun.....	63
Tabla Nº 7: Tener educacion, modales y etiqueta adecuada.....	64
Tabla Nº 8: Disponibilidad para hablar espanol.....	65
Tabla Nº 9: Vestirse adecuadamente.....	66
Tabla Nº 10: Disponibilidad para ser flexibles a horas, fechas y plazos.....	67
Tabla Nº 11: Uso correcto del saludo, nombres y titulos	68
Tabla Nº 12: Comportarse en forma amigable	69
Tabla Nº 13: Conocer las condiciones y clima de negocios en Peru	70
Tabla Nº 14: Disponibilidad de conocer lugares historicos y culturales	71
Tabla Nº 15: Conocimiento de la Historia y Cultura de Peru	72
Tabla Nº 16: Entusiasmo en el momento de la negociacion.....	73
Tabla Nº 17: Visitas de Negocios.....	89
Tabla Nº 18: Idiomas	75
Tabla Nº 19: Tiempo que tarda la negociacion	76
Tabla Nº 20: Saludo y protocolo general	77
Tabla Nº 21: Convivencia	78
Tabla Nº 22: Aspectos legales	79
Tabla Nº 23: Resumen de los problemas mas comunes	80
Tabla Nº 24: Aspectos culturales y Estrategias utilizadas por empresarios arequipeños registrados en la lista de PROMPERU	89

Tabla N° 25: Valoración del nivel de importancia de los aspectos culturales en empresarios arequipeños registrados en la lista de PROMPERU	90
Tabla N° 26: Valoración del Uso de estrategias de negociación en empresarios arequipeños registrados en la lista de PROMPERU	92
Tabla N° 27: Valoración del nivel de Conocimiento de Estrategias, Negociación, Habilidad y Capacidad Negociadora en empresarios arequipeños registrados en la lista de PROMPERU	93
Tabla N° 28: Cuadro comparativo de Características Culturales	139



RESUMEN

El presente trabajo de tesis es un análisis para determinar la posible relación entre los aspectos culturales y las estrategias de negociación que utilizan los empresarios arequipeños al momento de establecer sus negociaciones internacionales.

Este trabajo de investigación nos dará a conocer la importancia de los aspectos culturales, el tipo de estrategia de negociación que más utiliza el empresario arequipeño y cuál es la influencia de los aspectos culturales con el tipo de estrategia de negociación que utilizan.

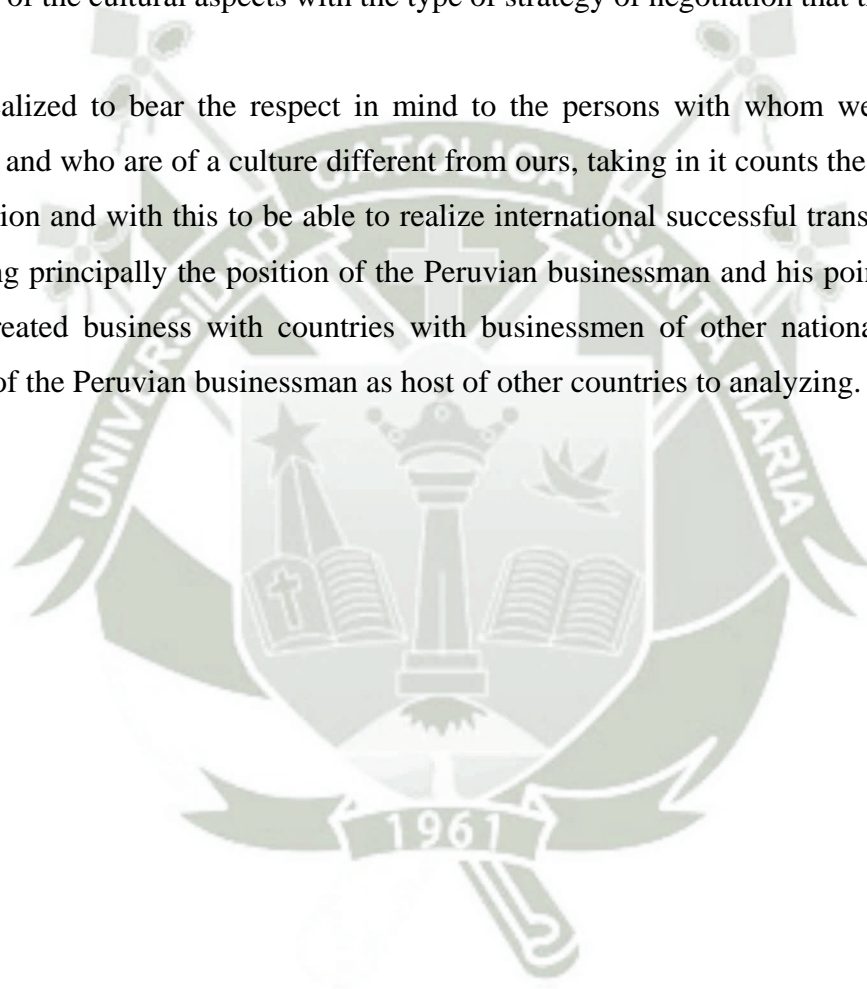
Este se realizara para tener en cuenta el respeto a las personas con las que vamos a negociar y que sean de una cultura diferente a la nuestra, tomando en cuenta las diferencias de cada nación y con esto poder realizar transacciones internacionales exitosas. Se tomara principalmente la postura del empresario peruano y sus puntos de vista al tratar de negocios con países con empresarios de otras nacionalidades y la postura del empresario peruano como anfitrión de los demás países a analizar.

SUMMARY

The present work of thesis is an analysis to determine the possible relation between the cultural aspects and the strategies of negotiation that the businessmen of Arequipa use at the moment to establish his international negotiations.

This work of investigation will announce the importance of the cultural aspects, the type of strategy of negotiation that more the businessman of Arequipa uses and which is the influence of the cultural aspects with the type of strategy of negotiation that they use.

It was realized to bear the respect in mind to the persons with whom we are going to negotiate and who are of a culture different from ours, taking in it counts the differences of every nation and with this to be able to realize international successful transactions. There was taking principally the position of the Peruvian businessman and his points of view on having treated business with countries with businessmen of other nationalities and the position of the Peruvian businessman as host of other countries to analyzing.



CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es importante y necesario en nuestro país, el Perú que haya conocimiento acerca de la comunicación intercultural, debido a que existen muchas empresas peruanas que comercian con el exterior ya sea a través de exportaciones e importaciones de productos y por ello deben tener muy en cuenta el manejo de las negociaciones con los empresarios de otros países, nos referimos a conocer las costumbres del país y la región de una manera respetuosa, y así mismo el estilo de iniciar y llevar a cabo una negociación.

El ambiente y el lugar donde se vayan a realizar las negociaciones son factores importantes a considerar y con esto buscar los recursos adecuados a su cultura y reunirlos para tener los elementos necesarios para una buena negociación.

En nuestro país tenemos debido al concepto de la empresa familiar y las ideas antiguas, tenemos muchos problemas pues es en estos casos donde el empresario peruano, solamente se enfoca en dar precio y calidad, pero a pesar de ello, descuidan los puntos de conocimiento acerca de las costumbres de otros países, a comparación de por ejemplo los países asiáticos, quienes toman en cuenta el negociar conforme a sus protocolos y costumbres, toda la negociación comienza con el saludo, lugar adecuado y ciertas costumbres al presentarse. Todo esto es el punto central de la confianza para poder llegar en algún tipo de acuerdo a nivel de ser fundamental y casi poder definir si la negociación es confiable y exitosa.

El conocimiento de la cultura de otros países es un punto con el cual se llegan a superar las limitaciones en las negociaciones y esto ayuda a mejorar la imagen por el sentimiento de respeto y conocimiento de dichas costumbres con el que se pretende realizar algún tipo de negociación internacional.

Si hablamos de las compañías internacionales con empresas establecidas en Perú es importante el conocimiento de la comunicación intercultural, debido a que se debe

conocer la manera de cómo se debe negociar con los peruanos, los puntos de respeto así como conocer cómo es que se negocia en cada nivel ejecutivo de las empresas peruanas.

Lo que apoya a las empresas a desear invertir en Perú es la comunicación intercultural. Esto para tener en cuenta todos los factores que puedan llegar a generar problemas para el funcionamiento adecuado de sus instalaciones en Perú y así mismo lograr un correcto manejo de los recursos humanos y su relación con los clientes y proveedores.

Cuando se negocia un contrato de parte de un extranjero para con un peruano se tienen que tomar en cuenta los puntos importantes con respecto al ambiente adecuado, el modo de inicio de la misma, como mantenerla y como finalizarla.

Por ello las soluciones que propone la comunicación intercultural hacia los problemas antes mencionados son basadas en tener un conocimiento y entendimiento de cómo se manejan las operaciones cuando nos corresponde ser los anfitriones o visitantes en operaciones internacionales, al igual que tener un respeto y conciencia de factores como los estereotipos o imagen propia hacia el mundo.¹

Debemos tener en cuenta así mismo que en el momento de realizar una negociación hay diversas estrategias a utilizarse como los aspectos culturales, las características del producto, distribución y joint venture que también son utilizadas al momento de una negociación, pero en el presente estudio nos avocamos específicamente al estudio de aspectos culturales como una de las estrategias principales y más utilizadas al momento de la negociación pero reafirmando que no es la única estrategia en las negociaciones.

La globalización de la economía ha significado un acercamiento cada vez mayor no sólo entre los gobiernos de los países para eliminar las trabas al comercio y la inversión internacional, sino también entre las empresas y los agentes económicos que gestionan las relaciones empresariales.

Además de las tradicionales operaciones de importación-exportación han surgido una serie de acuerdos tales como la constitución de sociedades mixtas (joint ventures), el

¹ Morrin, E (1998), Harris T y Moran R (1993)

otorgamiento de licencias, la subcontratación de procesos, la financiación de proyectos, etc., lo cual exige que ejecutivos y directivos implicados en esos acuerdos adquieran las habilidades esenciales para negociar en un entorno internacional.

Toda negociación es un proceso de comunicación entre dos partes cuyo objetivo es llegar a un acuerdo, a partir de necesidades y planteamientos diferentes. Se trata de ir acercando posiciones hasta llegar a una situación aceptable para ambas partes de forma que les permita crear, mantener o desarrollar una relación. Cuando las partes negociadoras pertenecen a países distintos, se habla de negociación internacional.

Negociar consiste en utilizar técnicas persuasivas, más que en el uso del poder para obtener las mayores ventajas de la otra parte, aunque en los negocios internacionales se dan situaciones en el que el desequilibrio de poder entre las partes es tan acusado que se altera el proceso de negociación habitual – piénsese por ejemplo en la relación de una pyme suministradora de productos de alimentación con una gran central de compras europea-. El aprendizaje de esas técnicas incluye conocimientos de ventas, marketing, sicología, sociología, comunicación, resolución de conflictos, etc.

El éxito de una negociación consiste sobre todo en comprender las necesidades de la otra parte y persuadirle de hacer algo que realmente también se ajusta a nuestros intereses; es decir que se sienta satisfecho con el resultado final de la negociación.

En este trabajo nos centraremos en la negociación internacional de tipo comercial, es decir en aquella que tiene lugar entre empresas, con la finalidad de llegar a acuerdos sobre la comercialización de bienes y servicios en países distintos al del proveedor del bien o servicio.

Puede tratarse de una operación de compraventa internacional, de un acuerdo con un intermediario (por ejemplo, agente o distribuidor) o de la realización de una alianza estratégica (joint-venture, cesión de tecnología, acuerdos de distribución recíproca). Generalmente, el interés de este tipo de alianzas surge de complementar la capacidad de un producto para competir en un mercado con la habilidad o conocimiento para venderlo en ese mercado. Como los intereses de cada una de las partes son distintos también lo serán las prioridades a la hora de negociar.

Aunque una negociación internacional puede ser muy compleja, siempre se podrá desglosar en una serie de puntos o apartados que se deberán negociar para llegar al

acuerdo final. De entre ellos el que siempre estará presente y será objeto de negociación será el precio, aunque no necesariamente es el más importante. Como norma general, cuanto más compleja es la negociación menor será la importancia que se atribuya al precio –si por ejemplo, se trata de vender vino a granel el precio será el elemento de referencia, pero si lo que se vende es maquinaria para la destilación de líquidos habrá otros criterios como adaptabilidad, rendimiento, garantía, etc.

En el Cuadro 1 se exponen los aspectos básicos a negociar en tres tipos de negociaciones internacionales: la compraventa de un producto.

Cuadro 1: Aspectos a negociar en operaciones internacionales

<p>COMPRAVENTA DE UN PRODUCTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo y gama de producto. • Calidad. • Cantidad. • Precio. • Condiciones de entrega. • Condiciones y medios de pago. • Plazo de entrega. • Servicios complementarios.
<p>CONTRATO DE DISTRIBUCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos comerciales. • Gama de productos. • Área geográfica. • Exclusividad. • Suministro a otros clientes. • Condiciones de entrega y de pago. • Precios y descuentos. • Marcas y derechos de propiedad industrial. • Intercambio de información. • Pactos de no competencia. • Duración y causas de extinción del contrato.
<p>JOINT-VENTURE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Delimitación de productos, sectores, mercados y clientes.

	<ul style="list-style-type: none"> • Aportaciones de capital de cada socio. • Valoración de activos, maquinaria, instalaciones, patentes, marcas, asistencia técnica, etc., aportados por cada socio. • Compras de materias primas, componentes, maquinaria, etc. • Planes de marketing • Composición de los órganos de Administración. • Sistemas para la toma de decisiones (quórum). • Política de amortizaciones y nuevas inversiones. • Política de reparto de beneficios. • Diseño de la estructura directiva. • Selección y contratación de personal. • Resolución de conflictos Ciertos
--	--

1.2.OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Determinar las Estrategias de Negocios según los Aspectos Culturales de mayor importancia para el Comercio Internacional con Perú 2009-2010

1.2.3. Objetivos Específicos

Se presentan los siguientes:

- Identificar el nivel de importancia de los aspectos culturales de los empresarios arequipeños al momento de establecer sus negociaciones.
- Identificar las estrategias de Negocios más utilizadas por los empresarios arequipeños al momento de establecer sus negociaciones.
- Identificar el conocimiento de estrategias, negociación, habilidad y capacidad negociadora que presentan los empresarios arequipeños al momento de establecer sus negociaciones.
- Establecer la relación entre el nivel importancia de los aspectos culturales y las estrategias de Negocios más utilizadas por los empresarios arequipeños al momento de establecer sus negociaciones.

1.3. HIPÓTESIS

Dado que en la actualidad es necesario utilizar diversas estrategias en el momento de realizar una negociación para que su resultado sea favorable para ambas partes y dentro de las diversas estrategias a utilizar están las aplicaciones del conocimiento de los aspectos culturales

Es probable que exista una relación entre Aspectos Culturales más significativos con la estrategia de negociación que presentan los empresarios exportadores locales en el año 2010 en Arequipa.

Las hipótesis que se trataron de comprobar a lo largo de la investigación son las siguientes:

- Hipótesis Nula (H_0) = No existe relación entre los aspectos culturales y las estrategias de negociación que presentan los empresarios exportadores locales.
- Hipótesis Afirmativa (H_a) = Existe relación entre los aspectos culturales y las estrategias de negociación que presentan los empresarios exportadores locales.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Podemos decir que la comunicación que se da entre las diferentes culturas nos ayuda a cambiar positivamente la actitud del empresario peruano, cuando este se encuentra el en papel de anfitrión de otros países en su mismo país es decir en el Perú, así el anfitrión adopta una postura abierta a la negociación con los diferentes países y para esto, el empresario debe poner de lado la creencia de que ellos necesitan únicamente de ti.

Sería un gran apoyo para las empresas familiares tradicionalistas, el tener una actitud relacionada con la innovación y la actualización al estar predispuestos al aprendizaje de otros idiomas así como también sería de gran ayuda la investigación y el estudio sobre temas como las leyes internacionales y los tratados, y de esta manera sería de gran ayuda para poder tener relaciones con clientes y proveedores de otros países con los que el empresario peruano este trabajando.

Esto entonces nos es favorable para poder crear una cultura empresarial con las asociaciones empresariales para difundir y capacitar a los empresarios peruanos para que estos puedan adaptarse y abrirse a las nuevas culturas, es decir a los países con

los que se va a negociar y con ello poder llegar a mejores resultados al final de las negociaciones.

Aumentar con ello el conocimiento del lado de las compañías que estén por hacer tratos directos con empresarios extranjeros, capacitándolos previamente con temas de comercio internacional, para que con ello, los empresarios peruanos puedan negociar conforme a la manera en que se comportan los empresarios extranjeros en nuestro país.

Lograr que el empresario peruano preste más interés acerca del conocimiento de nuevas culturas diferentes a la suya y comprenderlas al mismo tiempo, todo esto basándose en el respeto, con lo cual, desde nuestro punto de vista, se podría llegar a realizar una mejor negociación con el empresario extranjero.

Con ello lograr la disminución de la renuencia de los empresarios peruanos en hacer contratos a niveles ejecutivos personal extranjero del país con el que se está negociando, todo esto con la finalidad de lograr una mejoría en las negociaciones de la compañía puesto que las personas nativas del país con el que se está negociando, conocen la cultura y a la misma vez apoyaran a la empresa en brindar consejos de cual vendría a ser la mejor manera de tratar a el personal y así mismo a los clientes.

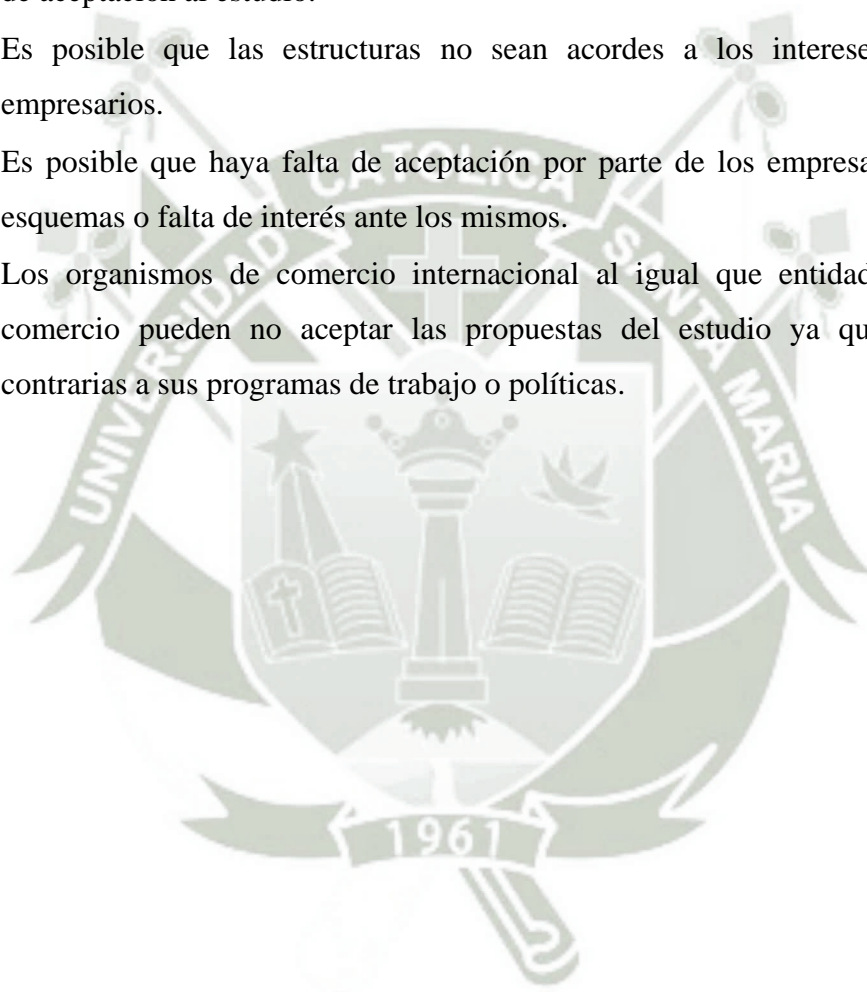
1.5. ALCANCES

- La presente tesis analiza a los empresarios peruanos con actividad empresarial en Arequipa y con negociaciones con el extranjero y su interés por negociar con otros países tomando en cuenta su forma de negociar.
- En la presente se estudian las variables para poder desarrollar una negociación de calidad, en base a sus factores culturales.
- El estudio de campo está basado en el cuestionario sobre las dimensiones culturales significativas para hacer negocios con el país de México de Richard T. Hise, Solano Roberto y Larry Gresham.
- Se elaboran guías que ayuden a los empresarios peruanos a darles una cultura acerca de una negociación cuando un negociador internacional viene al Perú.
- Para mostrar los factores importantes para poder realizar una negociación exitosa con un empresario peruano, se crean esquemas teóricos para que con ello los empresarios extranjeros tengan conocimiento de las mismas.

- Las estructuras y los esquemas se pueden promover ante entidades de comercio internacional al igual que en cámaras de comercio y asociaciones empresariales relacionadas con empresas en el extranjero.

1.6. LIMITACIONES

- El presente estudio puede causar renuencia para responder a las encuestas o información sesgada por parte de los empresarios que contesten a los cuestionarios.
- Las variables pueden ser relativas para los empresarios dependiendo de su nivel de aceptación al estudio.
- Es posible que las estructuras no sean acordes a los intereses de algunos empresarios.
- Es posible que haya falta de aceptación por parte de los empresarios hacia los esquemas o falta de interés ante los mismos.
- Los organismos de comercio internacional al igual que entidades locales de comercio pueden no aceptar las propuestas del estudio ya que pueden ser contrarias a sus programas de trabajo o políticas.



2. CAPITULO II: MARCO TEORICO

ASPECTOS CULTURALES

2.1.LENGUAJE

Aun cuando los negociadores hablen el mismo idioma, las palabras y el tono pueden llevarnos a diferentes interpretaciones.

Esta situación puede superarse si se utilizan términos concretos, cuyo sentido no varía mucho de una persona a otra. Esto nos lleva a hablar al nivel del otro negociador, sin rodeos ni adornos, solo considerando el espacio cultural o académico del agente, así como el objeto de la relación que buscamos establecer o el problema que pretendemos resolver.

Ante la posibilidad de utilizar diferentes idiomas en la negociación, cabe señalar que estos varían en cuanto a su flexibilidad, por ejemplo, el francés es un idioma de gran calidad y precisión para la expresión de los conceptos; el inglés es directo, aun cuando tiene un vocabulario muy extenso; los latinoamericanos de lengua española tienden a encubrir las cosas, no las llaman de manera directa sino con rodeos o con diminutivos; el japonés es menos apropiado para negociar, por la cantidad de sutilezas, ambigüedades que llevan a confundir los propósitos y las ideas.

El lenguaje es un factor importantísimo en la negociación internacional y su comprensión facilita cualquier proceso de entendimiento comercial o político, ya que con frecuencia los códigos con que se transmiten las ideas son distintos y distantes.

El idioma es un símbolo de estatus, e inconcluso de poder. Eso ha hecho que el inglés sea el lenguaje del comercio internacional: un buen negociador no puede dejar de conocerlo y de emplearlo en sus relaciones internacionales, ya que los usos y costumbres del comercio están expresados en tal idioma.

Es por eso que se ha tenido que plantear las reglas de los INCOTERMS, así como las reglas y usos uniformes de los créditos documentarios, las garantías bancarias y otras

normas en inglés, y solo adicionalmente en francés. Este es el idioma en que se plantean, por ahora, las formas de negociar y arreglar los contratos internacionales.

Hoy en día para operar en los mercados externos es necesario conocer al menos el inglés, que se ha convertido en el idioma del comercio internacional. Pero los propios estadounidenses han admitido la importancia idiomática, y cada vez son más las instituciones que enseñan castellano.²

2.1.1. Cultura Local

Hace referencia a formas de cultura hechas y organizadas en sociedades modernas por el público por puro placer. Esta forma de cultura casi siempre tiene una base altruista y voluntarista y nunca está fomentada por el estado.

El uso del término implica generalmente una forma cultural que difiere de la cultura tradicional de hondas raíces y también de comunidades o subculturas fuertemente organizadas o religiosas.

2.1.2. Costumbres

Son todas aquellas acciones, prácticas y actividades que son parte de la tradición de una comunidad o sociedad y que están profundamente relacionadas con su identidad, con su carácter único y con su historia, estas son especiales y raramente se repiten con exactitud en otra comunidad, aunque la cercanía territorial puede hacer que algunos elementos de las mismas se compartan y tienen su raíz en tiempos inmemoriales que en muchos casos no tienen explicación lógica.

Se puede agregar que las costumbres de un pueblo siempre son únicas e irrepetibles. Sin embargo, hoy en día, el fenómeno globalizador hace que muchas de las tradiciones y costumbres de algunas regiones del planeta hayan desaparecido o perdido su fuerza frente a las costumbres importadas desde los centros de poder, principalmente Europa y Estados Unidos.

2.2. ORIENTACIÓN CULTURAL

Todos los países han labrado e integrado en su subconsciente muchos modelos de comportamiento que dan por sentado en los demás, de tal manera que cuando alguien

² Aníbal Sierralta Ríos, **Negociaciones Comerciales Internacionales**, Perú: Lima, 2005, pág. 25-28.

se comporta de forma diferente causa una impresión extraña, y divertida, en quien está iniciando una negociación comercial.

En síntesis, toda persona que negocia lleva consigo su cultura, por eso el conocimiento de su idiosincrasia y los patrones culturales son importantes para percibir y entender su comportamiento. Y dado que la cultura se va adquiriendo con el tiempo y que hay diferencias entre los distintos grupos sociales, las diferencias individuales. De igual manera se ha de tener capacidad para hallar similitudes en las creencias y comportamientos dentro de una cultura, o contrastes cuando la comparamos con otra.

La cultura conforma las características del individuo u su modo de actuar y negociar se convierte en una segunda naturaleza que hace creer en primera instancia que el único modo de pensar, actuar y razonar es el propio. Algunos negociadores sin experiencia o conocimiento de métodos lógicos de negociación piensan que su estructura cultural es la más adecuada y racional y que, en consecuencia, debe ser admitida y aprobada por cualquier interlocutor. Pero cuando se dan cuenta de que no es así, se produce lo que se llama el “shock cultural”, que es el enfrentamiento entre dos concepciones de vida.

Por esto es necesario conocer las principales diferencias culturales que hay entre los pueblos y las medidas que se deben adoptar para superar el impacto negativo o el obstáculo que presentan tales matices.

Para superar estas diferencias culturales de deben realizar visitas de negocios, estudiar la disponibilidad de tiempo y como se da el clima de negocio.

2.2.1. Visitas de negocios (ferias)

Las ferias internacionales comerciales se han convertido en un instrumento realmente eficaz de comunicación e investigación de mercados. El hecho de que durante un corto periodo de tiempo, y en un espacio físico limitado, se concentren multitud de compradores y vendedores de carácter mundial, trae consigo las siguientes facilidades para el visitante:

- Dar a conocer la imagen corporativa de la empresa y nuestra mejor oferta de y/o servicios

- Observar, desde primera línea, lo que hacen nuestros competidores, tanto los locales del país seleccionado como los extranjeros.
- Atraer a posibles compradores con los que iniciar relaciones comerciales que potencien nuestras ventas
- Estudiar las posibilidades reales del sector para nuestro negocio

2.2.2. Disponibilidad

La negociación hay que prepararla en profundidad pero siempre cabe la posibilidad de que siga un rumbo inesperado. Los negociadores tienen que tener la capacidad de adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias y así podrán articular soluciones alternativas, fuera del guion³.

2.2.3. Referencia

Al hablar de referencias nos referimos a consejos que nuestros clientes pueden dar a otras personas sobre que elegir, y sin darnos cuenta, estamos haciendo funcionar la forma de mercadotecnia más efectiva y de más bajo costo del mundo: la de boca en boca.

Hay un factor clave en esto, el generar confianza.⁴

2.2.4. Características y condiciones de un clima de negocio

El clima está determinado por el flujo de sentimientos, pasiones, reservas y antipatías en el cual se desarrolla la negociación. Va desde el clima hostil hasta el cordial, pasando por el ambiente indiferente, antagónico o formal. Cada uno de ellos manifiesta un mensaje y rodea los términos de la negociación, impulsándola o paralizándola.

No existe un clima idóneo o más conveniente para una negociación. Todos son útiles ya que cada uno expresa una idea o transmite un mensaje.

Sera más conveniente un clima formal para dar importancia a nuestros actos y compromisos o suscitar la atención de la otra parte hacia aquello que para nosotros es destacable.

³ Dr. Edgardo Paredes B., **Seminario de Negocios Internacionales II**, Perú: Arequipa, 2009, pág. 168.

⁴ <http://www.bnimexico.com/?TabId=65> Extraído en Marzo, 02, 2011.

El ambiente formal es el más adecuado cuando las partes no se conocen. Es mejor ser formal que afectuoso o cordial, pues en este último caso se podría resentir o incomodar al interlocutor.

De allí, más bien, se puede pasar hacia otro clima de mayor confianza y simpatía.

2.2.4.1. Clima de negocios en América del Sur

En América del Sur el entorno económico tiene su origen durante toda la década pasada y en lo que va del presente siglo; empresas, bancos y fondos de inversión han comenzado a tomar en consideración los llamados “emerging markets” como opciones atractivas tanto para la radicación empresarial, cuanto para la inversión pura o los “joint ventures”. La nueva realidad requiere de una cuidadosa y cautelosa evaluación de los riesgos que cada oportunidad de inversión o de negocio plantea.

Sudamérica y Latinoamérica en general han mantenido una historia institucional persistente en una política de riesgo, con la excepción de unos casos puntuales, la cultura política democrática de donde se sostiene el desempeño institucional es negativa, la desconfianza aumenta, la cultura cívica no experimenta cambios positivos, las percepciones de la gente sobre el Estado de derecho no mejoran, aunque las expectativas continúan aumentando.⁵ Pero más preocupante aun es que en el comienzo del siglo XXI, la región todavía muestra débiles señales de acuerdo a requisitos previos a un fortalecimiento institucional, destacando la inexistencia de una dirigencia política responsable, esto es fundamental, ya que en América del sur el sistema político y el sistema económico van de la mano y sin una preocupación de reforma en ambos como un todo, no será posible superar el círculo vicioso regional, donde la fragilidad endémica del sistema político explica la inestabilidad o el “riesgo político” percibido por los inversores.⁶

⁵ González, Francisco y Roett, Riordan. “El papel de la política de alto riesgo en el desarrollo de América Latina”, en Francis Fukuyama (Comp.), La Brecha entre América Latina y Estados Unidos: determinantes políticos e institucionales del desarrollo económico, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2006. p. 192.

⁶ Karl, Terry Lynn. “The vicious cycle of inequality in Latin America”, en Susan Eva Eckstein y Timothy Wickham-Crowley (eds.), What Justice? Whose justice? Fighting for Fairness in Latin America. University of California Press, Berkeley y Los Angeles, 2003. p. 153

2.3. PROTOCOLO

Es el conjunto de normas y disposiciones legales vigentes que, junto a los usos, costumbres y tradiciones de los pueblos, rige la celebración de los actos oficiales y, en otros muchos casos, la celebración de actos de carácter privado por ejemplo, las actividades públicas que realizan las autoridades tienen más componentes que el mero protocolo.

Otro término, La Etiqueta es "el ceremonial de los estilos, usos y costumbres que se debe guardar en las casas reales y en actos públicos solemnes" o bien "la ceremonia en la manera de tratarse las personas particulares o en actos de la vida privada, a diferencia de los usos de confianza o familiaridad". Y ceremonial es "el conjunto de formalidades para cualquier acto público o solemne" y se asienta sobre la sólida base del principio jurídico de la igualdad natural de los estados.

El prestigioso profesor y experto en protocolo Señor Vilarrubias define al protocolo con dos palabras: es una ciencia y un arte. Una ciencia que trata temas referentes a la diplomacia, la historia, la heráldica, etc. y un arte que trata de conjugar la armonía, la estética, el estilo, etc.

El protocolo, como término concentrador de otros afines, se puede definir como el conjunto de técnicas (basadas en normas, leyes, usos y costumbres) necesarias para la correcta organización y desarrollo de actos, bien sean públicos o privados, y la buena consecución final de los mismos.

No obstante, no se debe abusar de una excesiva reglamentación en los actos privados, sobre todo si a los mismos no acuden autoridades. Todo acto tiene que llevar una buena organización, pero sus esquemas no deben dar rigidez al acto, dejando a criterio de los organizadores hacer disposiciones que pueden ser poco habituales, pero que ellos puedan considerar de interés por determinados parámetros. Una aplicación racional del "protocolo" hará más sencillo y más "llevadero" un acto privado que no tiene porque ser un complicado enmarañamiento de estrictas normas a seguir durante el mismo, con la consiguiente incomodidad para los invitados.⁷

7

http://www.protocolo.org/social/protocolo_y_etiqueta_social/que_es_el_protocolo_su_aplicacion_oficial_y_social.html

2.3.1. Obsequios de presentación

Son regalos que interactúan dando pie al desarrollo de la negociación a fin de generar un precedente de confianza y afabilidad como inicio de la negociación formal.

Los regalos suelen ser una muestra de agradecimiento o felicitación hacia otras personas. Aunque, a primera vista, parezca una cosa sencilla, en determinadas circunstancias no lo es tanto. Un regalo puede ser mal interpretado, y en algunos casos puede llegar a ofender o molestar. O incluso puede llegar a ser interpretado como un "soborno". Por eso tenemos que tener mucho cuidado con lo que se regala y a quién se regala.

Los regalos en una negociación son una práctica habitual durante su desarrollo. Tener un buen detalle con clientes, empleados y, con los que se trata habitualmente y más aun con los que se trata de establecer una relación comercial es un deber. Es tan se dedican a ofrecer una amplia variedad de lotes, cestas y regalos para presentaciones formales. A los ojos de las personas delicadas los presentes o finezas, no tienen más valor que por la manera con que son ofrecidos.

2.3.2. La conversación

No hay misterios en una feliz conversación de negocios. Es muy importante prestar una atención exclusiva a la persona que habla. No hay nada más halagador.

Para ser interesante hay que interesarse por los demás. Pregunte cosas que su interlocutor se complacerá en responder.

El mejor modo de llegar a las personas es hablar de lo que más valoran.

De manera que si aspira usted a ser un buen conversador, sea un oyente atento.

Pregunte cosas que su interlocutor se complacerá en responder. Dejemos que hable la otra persona. Ella sabe más que nosotros acerca de sus negocios y sus problemas.

No debemos interrumpir. Es peligroso. No nos prestará atención mientras tenga todavía una cantidad de ideas propias que reclaman expresión.

2.3.3. Comportamiento, afabilidad

El comportamiento humano es el conjunto de comportamientos exhibidos por el ser humano e influenciados por la cultura, las actitudes, las emociones, los valores de la

persona y los valores culturales, la ética, el ejercicio de la autoridad, la relación, la hipnosis, la persuasión, la coerción y/o la genética.⁸

La afabilidad, puede asociarse a la amabilidad, la cortesía y la cordialidad. Cuando una persona es afable, demuestra simpatía, sencillez, franqueza y bondad en sus relaciones sociales. El sujeto afable, al recibir una visita, se muestra atento, ofrece algo para beber e intenta que el visitante se sienta cómodo.⁹

2.3.4. Entusiasmo

El entusiasmo es importante en el proceso de negociación, el negociante entusiasta aborda la negociación con ganas, con ilusión. Aplica todo su entusiasmo y energía en tratar de alcanzar un buen acuerdo.¹⁰

2.3.5. Educación, modales y ética adecuada

La importancia de las buenas maneras es fundamental no sólo en los negocios, sino en las relaciones personales, en cualquier actividad que tenga que ver con el contacto con el público. Es un hecho que los clientes prefieren una compañía donde las personas son educadas que una donde no lo son.

Si lo invitan a una cena de negocios en Estados Unidos, nunca hable de cosas personales. Asimismo, no se sorprenda si un emprendedor norteamericano le dice cuánto gana, es de lo más normal. Coreanos, chinos y africanos muestran su satisfacción por una comida eructando ruidosamente. Para ellos es una forma de respeto. Los japoneses lo primero que hacen cuando conocen a alguien es darle su tarjeta de presentación.

Se trata de tener sentido común. "Hay que tener sentido común. Tal vez es difícil memorizar 500 reglas, pero si se razonan, si se aplica el sentido común, te vienen por lógica".

Los negocios pueden verse seriamente perjudicados por pequeños errores de etiqueta o de educación. Y mucho más importante es la etiqueta cuando se trata de relacionarse con otras culturas y con personas de otros países. Por eso es muy importante saber saludar, saber despedirse, saber hablar, saber escuchar, saber

⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento_humano Extraído en Febrero, 25, 2011

⁹ <http://definicion.de/afabilidad/> Extraído en Marzo, 12, 2011

¹⁰ http://www.cendec.cl/modulos/modulo_3/caracteristicas.htm Extraído en Marzo, 15, 2011

aceptar una invitación, etc. así como hay que cuidar mucho la imagen, saber vestirse.¹¹

2.3.6. Vestimenta adecuada

Es importante tener en cuenta que se debe usar la ropa adecuada para el momento de la negociación, ropa de buen gusto que no es ni demasiado llamativo ni demasiado informal. Algunas empresas podrán permitir que la ropa de sport.

Sin embargo, en caso de duda, es mejor errar por el lado formal.

Para las mujeres, la vestimenta estándar puede ser trajes o vestidos. Conservador es el nombre del juego. Pantsuits, en estilos clásicos, también son aceptables. Preste atención a la reunión de trabajo donde se establece. Las zonas rurales o ciudades pequeñas tienden a favorecer a empresas de ropa más informal.

2.3.7. Puntualidad

La puntualidad es la característica de poder terminar una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente señalado.

Hay a menudo una convención de que una pequeña cantidad de retraso es aceptable en circunstancias normales; por lo general, diez o quince minutos en las culturas occidentales. En otras culturas, tales como la sociedad japonesa o en el ejército no existe básicamente ninguna permisividad. No obstante, la puntualidad se considera un signo de consideración hacia las personas que están esperando.

Algunas culturas tienen sobreentendido que los plazos reales son diferentes de plazos indicados. Por ejemplo, en una cultura particular puede ser entendido que la gente llegará una hora de más tarde de lo anunciado. En este caso, puesto que cada uno entiende que una reunión a las 9 am comenzará realmente alrededor de las 10 am, nadie se incomodará cuando todo el mundo aparezca a las 10 am.

En las culturas que valoran puntualidad, retrasarse es equivalente a demostrar desprecio por tiempo de otra persona y se puede considerar un insulto. En tales casos, la puntualidad se puede hacer cumplir por penas sociales, por ejemplo excluyendo enteramente a los que llegan más tarde de las reuniones.

¹¹ Nicola Santini, *Business + Etiquette*, Italia, 2004

2.3.8. Modo de negociación

Negociar es la actividad que despliegan dos o más partes cuando, a pesar de tener intereses en conflicto, poseen también una zona de conveniencia mutua donde las diferencias pueden resolverse. Cada persona tiene su teoría implícita de negociación, aunque existen distintos métodos que son aplicados por otras tantas escuelas.

La negociación es un proceso que tiene lugar directamente entre las partes, sin ayuda ni facilitación de terceros y no necesariamente implica disputa previa. Es un mecanismo de solución de conflictos de carácter voluntario, predominantemente informal, no estructurado, que las partes utilizan para llegar a un acuerdo mutuamente aceptable.

El método de negociación desarrollado por el Programa de Negociación de la Escuela de Derecho de la Universidad de Harvard consiste en decidir los problemas según sus méritos; sugiere que se busquen ventajas mutuas siempre que sea posible, y en caso de conflicto de intereses debe insistirse en que el resultado se base en algún criterio justo. La negociación le muestra cómo preservar sus derechos y a la vez ser ético. Le permite ser justo y también lo protege contra aquellos que estarían dispuestos a sacar ventaja. Cualquiera puede usar este método. Cada negociación es diferente, pero los elementos básicos no cambian. La negociación es un proceso que prioriza el protagonismo, la consideración de los intereses y la generación de opciones de las partes en un marco de confidencialidad. Se trabaja cooperativamente a fin de llegar a una solución en la que los intereses de ambas partes queden satisfechos.

Se trata de una habilidad sustentada en una técnica que puede aprenderse, desarrollarse y mejorarse, para lo cual es necesario conocer los principios en los que se basa. Los conocimientos necesarios para negociar deben sistematizarse.

Una negociación debe planificarse. Encararla requiere tener un marco para pensar organizadamente, para lo cual es necesario, a la vez, considerar no sólo los propios objetivos sino también los de la otra parte. Una vez clarificados los intereses personales se determinará sobre qué aspectos se estará dispuesto a ceder y cuánto. Para todo esto deben diseñarse estrategias.¹²

¹² **Revista Negocios e Industria**, Año 9, No. 108, Junio 15, 2008

2.4. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

2.4.1. Idioma

Hoy en día los idiomas se pueden considerar como un factor económico para las empresas por que las más innovadoras invierten parte de su capital capacitando a sus empleados respecto a los idiomas.

En los negocios los idiomas tienen una importante relevancia porque permiten que la empresa tenga la posibilidad de cruzar fronteras y competir con otras de igual tamaño. Ya que la competencia en estos días es basada tanto en el aspecto económico, como en estrategias y habilidades.

Los idiomas ejercen un gran impacto en los negocios hoy en día, ya que son la clave del éxito para empresas multinacionales. Si una empresa nacional decide cruzar fronteras debe tomar en cuenta que tiene que tener el conocimiento del idioma, cultura y valores al que se desea ingresar.¹³

2.4.2. Tiempo que tarda la negociación

La manera como vemos y usamos el tiempo en las negociaciones es importantísima para el cabal desarrollo del proceso. Existen algunas recomendaciones al respecto:

- Mantener siempre bajo control nuestras reacciones. Hay que mantenerse calmo durante todo el proceso. Recordemos que la paciencia es una virtud y siempre recompensa.
- Es bueno mantener en secreto el límite de tiempo de que disponemos. Y lo mejor nunca hay que dejarse perturbar por los plazos. Estos son solo una forma de parcelar nuestro espacio.
- Hay que tener siempre en claro que nuestra contraparte también tiene un tiempo límite y que, si no lo administra bien, puede entrar en desesperación y actuar precipitadamente, lo que lo llevara, con frecuencia, a cometer errores en la negociación.¹⁴

¹³ <http://es.scribd.com/doc/23270825/Importancia-de-los-idiomas-en-los-Negocios-Internacionales> Extraído en Marzo, 12, 2011

¹⁴ Aníbal Sierralta Ríos, **Negociaciones Comerciales Internacionales**, Perú: Lima, 2005, pág. 65.

2.4.3. Saludo y protocolo general

En el primer encuentro con una persona de otro país se debe tener especial cuidado y prestar mucha atención a lo que se hace y se dice. Al saludar y despedirse es muy positivo utilizar expresiones del idioma del interlocutor, aunque no se conozca. Con ello se demuestra interés sobre la otra cultura.

La distancia física entre las personas que se saludan también es diferente. En el mundo occidental la distancia es, aproximadamente, un metro y medio, de tal forma que puedan darse la mano sin necesidad de dar un paso adelante. En las culturas asiáticas la distancia es mucho mayor, mientras que en los países árabes tiende a ser más corta.

Existen tres posibilidades para saludar físicamente a nuestros clientes extranjeros: el beso, la reverencia o el apretón manos. La cultura occidental se ha impuesto en este aspecto, se usa el apretón de manos como forma de saludo y despedida con negociadores occidentales.

La intensidad del apretón de manos es diferente entre los países. Por ejemplo, en Alemania, Estados Unidos y Japón es muy fuerte. En el Reino Unido es más blando. En Francia ligero y rápido (no más de tres segundos). En Asia suave, excepto en Corea, en que es más firme. En los países árabes es suave y largo (hasta 10 segundos). En casi todos los países el apretón de manos suele acompañarse de una ligera inclinación de cabeza.

La práctica del beso esta poco extendida en los negocios internacionales. En los países árabes es muy frecuente entre hombres de negocios o con amigos y familiares, pero no con negociadores extranjeros. En los países latinos se utiliza entre mujeres, y entre mujeres y hombres cuando ya se conocen. No son besos en realidad, sino contactos entre las mejillas; tres en Francia y dos en España, Italia y América Latina. La reverencia es la forma más usual de saludo en Japón y, algo menos, en China. En ambos países se combina con el apretón de manos, de tal forma que cada cultura muestra el respeto que se tiene a otras culturas. El grado de inclinación en la reverencia muestra el status que se concede a la otra parte. Para los occidentales, lo más adecuado es responder con una suave inclinación. Al hacer la reverencia debe mantenerse la mirada baja y colocar las palmas de las manos al costado de las piernas. Las mujeres deben colocar las manos cruzadas de frente.¹⁵

¹⁵ <http://issuu.com/globalmarketing1/docs/elprotocoloennegociacionesinternacionales#download> Extraído en Abril, 04, 2011

2.4.4. Convivencia

Esta fase comienza en el momento en el que las partes se sientan frente a frente con objeto de iniciar propiamente la negociación.

Inicialmente las partes tratarán de conocerse y de establecer un clima de confianza:

En este primer momento se tratarán temas generales (situación económica, evolución del sector, perspectivas, particularidades de cada una de las empresas, etc.), sin entrar por el momento a tratar el tema de la negociación. Una buena relación personal ha sido la clave de muchos acuerdos.

Luego las partes entrarán ya en materia. Es frecuente que la parte que hace la oferta comience realizando una presentación de la misma.

Acto seguido empezarán a intercambiar información, tanteando cual es la posición de cada una de ellas, tratando de determinar cuál es la diferencia que les separa. A pesar de esta diferencia inicial, si hay interés en llegar a un acuerdo las partes tratarán de acercar posiciones. Defenderán sus planteamientos, argumentarán en contra de los del oponente, irán haciendo (pequeñas) concesiones. Etc.

Se consigue una buena comunicación entre las partes, franca, abierta, evitando malentendidos. Se consigue generar una atmósfera de confianza. Las partes acuden preparadas a la negociación. Esto les dará mayor seguridad, mayor capacidad de reacción y de tomar decisiones, permitiendo que la negociación vaya avanzando.

No es conveniente prolongar en exceso las reuniones ya que tras muchas horas de negociación y en mitad de una discusión acalorada, uno probablemente haya olvidado cuáles eran sus objetivos, que estrategia quería emplear, etc. Es conveniente realizar pausas.

2.4.5. Aspectos Legales

En cuanto a este aspecto puede decirse que está íntimamente ligado con las variables políticas así como las legales, es necesario que se analice la probabilidad de que en el momento de la negociación haya una estabilidad política en el país con el que se procederá a hacer la negociación, es decir un buen y estable sistema de gobierno y que las posturas ideológicas de la empresa sea compatible con los principales partidos políticos teniendo en cuenta que estos deben tener actitudes positivas hacia las empresas foráneas, así como analizar el sistema legal y de legislación comercial de dicho país, pues en comparación con el nuestro suele variar tanto las normas sobre inversión extranjera y la legislación laboral.

2.5. COMUNICACIÓN INTERCULTURAL

La comunicación intercultural es una disciplina que tiene como objetivo estudiar la forma en que la gente de diferentes orígenes culturales se comunica entre sí. Se encarga también de producir algunos lineamientos que permitan esta comunicación intercultural. Como muchos campos de estudio académicos se aborda desde diferentes disciplinas. Entre estas se incluyen la filosofía, la antropología, la etnología, los estudios culturales, la psicología, la comunicación, la lingüística, etc.

Por ejemplo, ¿cómo una persona de China se comunica con una persona de Turquía? Aun más, ¿qué construcciones mentales subyacentes aparecen en ambas partes, que les permiten comunicarse constructivamente?

Existen diferentes teorías y han sido aplicadas a una variedad de diferentes teorías comunicativas y postulados, notablemente en las áreas de negocios y administración y la mercadotecnia.

2.6. COMUNICACIÓN INTERCULTURAL: FINES

En esencia, los fines de la comunicación intercultural son los de poder entender las demás culturas ajenas a la nuestra a través del respeto y con ello tratar de conocer la manera de pensar de las personas con culturas diferentes a la nuestra, a pesar de ello hay quienes se cierran a conocer e investigar acerca de las demás cultural como son los estadounidenses y los canadienses, no hay que desperdiciar factores que podrían enriquecer su negociación.¹⁶

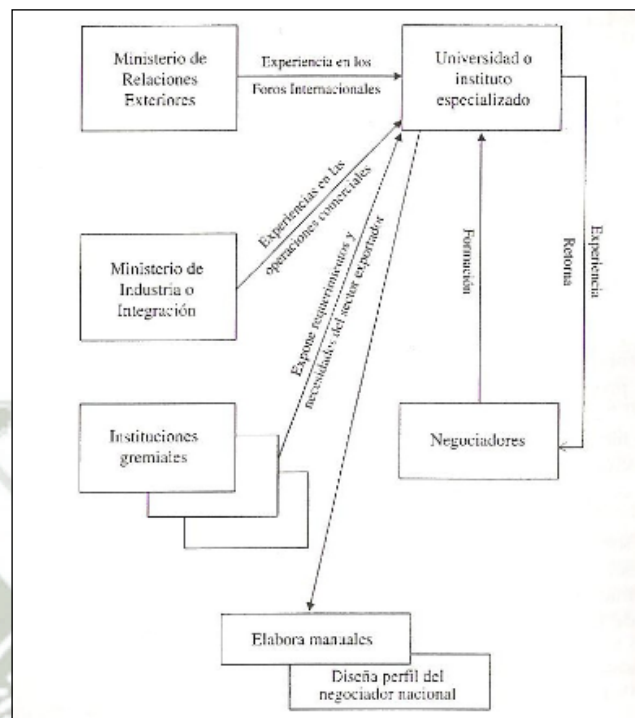
2.7. ESTRATEGIA

Las estrategias y las tácticas son medios que permiten alcanzar los objetivos deseados, teniendo en cuenta en las cuales se desenvuelven la negociación y el negociador.

Ambos conceptos forman parte del léxico militar y allí adquieren pleno significado.

¹⁶ Morrison, Conway y Borden, 1994).

GRAFICO
FORMACIÓN DE NEGOCIADORES



La estrategia debe seguir la táctica. La consecución de resultados tácticos es la meta última y única de una estrategia. No es relevante si una estrategia no contribuye con resultados tácticos y no importa cuán brillantemente haya sido concebida o elocuentemente presentada.

No existe estrategia mala ni buena. Las estrategias no tienen mérito inherente en sí mismas. Difieren del enredo de una novela o el guion de una película que está esperando que alguien le de alas con las palabras y la música precisa. A diferencia de las obras de arte que muchas veces son juzgadas por su originalidad, creatividad u osadía, las estrategias deben ser juzgadas por su efectividad solo en el punto en el cual entran en contacto con los negociadores y su medio. El objetivo de una estrategia es hacer funcionar la operación hacia los objetivos propuestos. No tiene otro propósito.

Una estrategia de negociación es un plan de articulación de tácticas o comportamiento específico que una persona usa para lograr un acuerdo en el proceso de negociación que sea favorable a sus intereses, al país, empresa o cliente para quien trabaja. La estrategia de negociación incluye decisiones tomadas con respecto a la primera propuesta, la oferta de apertura, y en las subsecuentes modificaciones de esa proposición inicial. La estrategia de negociación de una persona que está actuando en

el mercado internacional es un asunto superado y un concepto distinto de su propio estilo o manera de actuar, pues contiene elementos precisos que deben considerarse para alcanzar los objetivos propuestos.

Existen tanto estrategias como objetivos y planes para operar en los mercados internacionales, de tal manera que se elabora una estrategia para cada caso específico. Sin embargo se han estructurado determinados tipos genéricos de uso múltiple que podríamos catalogar como una tipología de las estrategias.

2.8. ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN COMERCIAL

La estrategia es un plan o método que establece los objetivos y metas de una empresa u organización y, a la vez, indica el procedimiento coherente de las acciones a realizar. Podemos convenir en que una buena estrategia, para el caso específico de una negociación, es la que determina un plan sobre la base de los atributos y limitaciones de una persona, organización o país, los propios recursos y los objetivos propuestos, con el fin de lograr una situación viable, prever los posibles cambios en el medio ambiente internacional y las acciones imprevistas de la otra parte.

Una estrategia debe empezar por un plan previo. Incluso muchos trabajos académicos y las personas más comunes entienden la estrategia como un plan en curso de acción que busca un propósito. Así autores como Mintzberg, Quinn y Voyer afirman:

“La estrategia es un plan: una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. Una corporación tiene también una estrategia para captar un mercado. De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicaran y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado”¹⁷

Una estrategia requiere un plan y un conjunto de prácticas que se aplican al presentarse acciones imprevistas o el curso de acción tropieza con obstáculos para su realización.

Existe una correlación y vinculación entre estrategias, tácticas y técnicas, pero hay también una diferencia. Mientras que las estrategias se refieren al gran plan de negociación en función de los objetivos, las tácticas corresponden a las maniobras

¹⁷ Mintzberg, Henry; James Brian Quinn y John Voyer. El proceso estratégico. México D.F.: Prentice Hall, 1997, p 15.

destinadas a crear determinadas situaciones o climas y las técnicas representan las maneras en que los negociadores actúan para alcanzar tales objetivos.

La estrategia responde a la pregunta “qué haces”; las tácticas a la cuestión “con que instrumento” o “con que medio” para propiciar una pequeña situación dentro de toda la estrategia, y las técnicas a la interrogante “como lo haces” a partir del objeto de la negociación.

Si la estrategia da una visión del conjunto concerniente a datos cruciales de la negociación (objetivos y prioridades, alternativas de solución o acuerdo) y conduce a mecanismos de acción (ataque/defensa; acción frontal o lateral, utilización del tiempo; iniciativas y modalidades cooperativas o conflictivas, acento puesto sobre la creación del valor común o sobre el reparto de ganancias; grado de apertura y toma de riesgos; modalidades de respuesta a las estrategias adversas), las técnicas están destinadas a activar el movimiento de la confrontación de posiciones, es decir se caracterizan por una lógica global mas allá de la periferia, lo que supone que el negociador las utiliza durante cierto periodo. Ellas se aplican (eventualmente se combinan) a cada uno de los resortes principales de la negociación: objeto y situación específica o lo que se espera lograr, poderes y actitudes.¹⁸

Estas estrategias y tácticas se articulan en el escenario de los operadores, conocido como negociaciones comerciales, o en el de los estados, conocido como negociaciones económicas internacionales a través de los cada vez más frecuentes convenios o tratados mercantiles. Estas últimas tienen elementos singulares que deben ser conocidos, pues no solo intervienen los estados, sino también las grandes empresas transnacionales, cuyo poder económico a veces es mayor que el de un estado.

2.8.1. Negociación

Las negociaciones se conciben como una teoría con aceptación académica que incluye la técnica y la habilidad del propio individuo. Su aplicación es simple en cualquier situación que involucre a personas o la actuación de estas dentro de las organizaciones o países. En este campo,

Para autores como Fisher y Uri “la negociación es un medio básico para lograr lo que queremos de otros, es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo

¹⁸ Dupont, Christopher. *La negotiation: Conduite, theorie et application*. 3era ed. Paris: Dalloz, 1990, capítulo 3, sección 2 pp. 70 a 72.

cuando se comparten algunos intereses en común, pero también se tiene algunos intereses opuestos.”¹⁹

Otros especialistas como Jean-François Mauberr, Gerard Nierenberg y Donald Gifford, la consideran como un mecanismo para resolver los innumerables conflictos de intereses que se producen entre individuos o grupos: “proceso en el cual dos o más participantes intentan obtener una decisión conjunta en materia de común interés, en situaciones donde ellos están o potencial desacuerdo o conflicto. El factor que distingue negociación de adjudicación es que las partes mismas, nadie más, determinan el resultado, y ellas deben acceder al éxito para que sea operativo. Igualmente cuando una de ellas posee abrumador poder de negociación, el argumento para el negocio todavía requiere consentimiento de quien o por quien se está negociando.”²⁰

2.8.2. Elementos de la negociación

El esfuerzo material por incrementar la presencia latinoamericana en los mercados internacionales requiere un sistema de negociación en economía internacional cuyos elementos fundamentales son el poder negociados, la capacidad negociadora y la habilidad negociadora.

2.8.2.1. Poder negociador

En el caso de las negociaciones, que es una experiencia reciente, desde el ámbito académico, el tema del poder debe ser analizado directamente, pues la relación entre individuos y entre asociaciones, empresas o estados siempre ocurre en medio de referencias de poder, ya sea económico, militar o religioso, cuando no es el simple de mayor o menor manejo o dominio de la información.

El poder de negociación, que manifiesta por la capacidad de influir y condicionar en cierta medida las opiniones y movilidad de la contraparte, se puede desarrollar a través de mecanismos de agregación, ya sea mediante una integración vertical u horizontal. Es decir mecanismos que añaden aspectos culturales, históricos y geográficos, ya sea de una manera secuencial o a través de una visión total de un horizonte dado de tiempo.

¹⁹ Fisher, Roger y William Ury. Si de acuerdo! Bogotá: Normas de Desarrollo General, 1985,p XIII

²⁰ Gifford, Donald G. Legal Negotiation. St. Paul, Minnesota: West Publishing, 1989, p. 3.

Las personas, las empresas y los países buscan el poder y, en medida que se acicala el sentido de la competencia del mercado, las personas, los profesionales y las empresas desenvuelven sus ansias de poder y articulan sus estrategias.

El estado en sí mismo es una forma de organización colectiva que interactúa activamente en el escenario mundial, ya sea de manera individual o dentro de lo que se conoce como el orden jurídico internacional, que “es el complejo de normas que dan sentido a un país (o sociedad) que se encuentran enlazadas por relaciones de fundamentación o derivación, constituyendo una estructura específica.”²¹

Así cualquier estado, como los latinoamericanos, actúa el tablero mundial a partir de sus políticas exteriores, capacidad económica, ventajas tecnológicas y líneas generales de acción, para mantener su soberanía y expandir su poder a otras naciones. Un paso importante en la preparación de una negociación es evaluar el balance de poder entre los oponentes, ya sean comerciantes, empresas, estados o grupos integrados. Tal análisis no será posible si las bases conceptuales sobre fuentes, legitimidad, características y mecanismos de operación del poder no son entidades. En una negociación comercial, el tamaño relativo de la empresa o del país, el grado de dependencia mutua respecto de la provisión de insumos o canales de comercialización y la historia de previas negociaciones entre las partes son un referente que se debe tener presente en su diseño.

Karras²² opina que las bases conceptuales del poder son las siguientes:

- Siempre es relativo
- Puede ser real o aparente. El hecho que una posición tenga como soporte la lógica, la justicia o la fuerza no garantiza el éxito. Es necesario que uno o ambos negociadores perciban la existencia de ese poder.
- Puede ser ejercido sin acción. Si un oponente cree que una acción puede o será tomada contra él, es innecesario actuar.
- Es siempre limitado. Su amplitud depende de la situación, regulaciones del gobierno, estándares éticos y competencia presente o futura.
- Existe en la medida en que sea aceptado.

²¹ Maurtua de Romaña, Oscar. Derecho internacional y política exterior. Lima: Sociedad Peruana de Derecho Internacional y Colegio de Abogados de Lima. 1995, p.29

²² Karras, Chester, Louis. The negotiating game. Nueva York: Thomas y Crowell Publishers, 1970 p.56

- Sus fines no pueden separarse de sus medios. Uno no puede pensar en desarrollar un cliente leal usando tácticas explotadoras.
- Su ejercicio siempre implica costos y riesgos.
- Las relaciones de poder cambian a través del tiempo.

2.8.2.1.1. Percepción del poder

El poder, no importa la fuente que genere, debe ser percibido para que exista. Dos ingredientes son esenciales: el negociador, sea comerciante, empresa, organización o estado, debe saber o pensar que tiene poder, mientras que su oponente debe creer que el poder existe y aceptar su autoridad. Así, las percepciones juegan un importante papel en la formación del poder negociador.

La mayoría de los psicólogos concuerdan que aquellos que son inseguros en la percepción de sí mismos y ansiosos acerca de su habilidad para controlar gente o actividades, se vuelven excesivamente preocupados por adquirir poder. Los individuos tienden a percibir poder también en función de sus experiencias y del pasado, de la tradición de su empresa, de las actividades corporativas y aun de las individuales. La historia y los precedentes influyen en esta percepción.

También está el aporte de la teoría de las comunicaciones. La forma que asume la comunicación verbal y no verbal en una situación negociadora constituye un elemento importante en la percepción de una imagen de poder.

Para un país es importante negociar internacionalmente como parte de un bloque con intereses homogéneos. Los mentores de los esquemas de integración colocan este punto como un asunto de vital importancia para justificarla, aunque para el sector económico o industrial del país, la agregación de esfuerzos y la formación de cooperativas y concesión de exportación lograran el mismo objetivo. También es fundamental la integración vertical hacia los mercados y las fuentes de suministros.

Finalmente una integración horizontal que maneje variables de comercio (seguro, crédito, transporte, comercialización) dotara de poder de negociador y le permitirá construir las alianzas empresariales que caracterizan el desarrollo de gestión en estos días.

La información necesaria para la ejecución eficiente de un proceso de negociación se puede conseguir a través de un banco de datos sobre comercio exterior, organizado por oficinas del gobierno o entidades de clase del sector empresarial; sistema de agregados comerciales y agencias bancarias en el exterior; estudios específicos

encomendados por las empresas exportadoras, importadoras; integración vertical hacia adelante en el caso del vendedor o hacia atrás en el caso del comprador. Lo mismo ocurre a través de las oficinas comerciales del exterior y las embajadas o agregadurías comerciales.

América Latina, con una alta proporción de pequeñas y medianas empresas, no posee una estructura organizacional de acceso a fuentes y pasa a depender, con frecuencia, de un agente de compras que viene a visitar la empresa para efectuar una operación de exportación, o bien la visita de un agente de ventas de la firma extranjera, en el caso de importación de insumos, partes y piezas o quipos de fabricación.

La empresa de gran porte, particularmente las transnacionales. Cuenta con una organización propia en el país y en el exterior para la colocación de sus productos, en cambio la empresa mediana y pequeña necesita de una entidad, como la compañía de comercio exterior. Otra opción es una agencia de ventas/compras en el exterior, o trabajar a través de *trading companies*.²³

2.8.2.1.2. Significado del poder

Poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad”.²⁴ Así, el poder sería la imposición de la voluntad de una persona sobre otra, sea a partir de cualidades específicas o de otras consideraciones.

Para muchas personas el poder es también un valor en sí mismo; en realidad para algunos es a menudo el premio principal, se dice que el poder es la capacidad para hacer que sucedan cosas que de otro modo no habrían sucedido.²⁵

El poder negociador es la capacidad de una persona, empresa, institución o estado de lograr que sucedan determinadas cosas y sean admitidas por otra parte dentro de un proceso formal de negociación, utilizando la influencia, conductas precedentes, carisma personal, o la dimensión de los propios objetivos que involucran a las partes. Los países anfitriones en los procesos de capacitación de inversiones pocas veces o nunca perciben que también poseen dosis de poder, pues ofrecen mercados cautivos, población desinformada para adquirir servicios, monopolios legales, exoneraciones fiscales y convenios de estabilidad tributaria por un largo plazo. Esa es también una

²³ Colaicovo, Juan Luis. Comercio exterior y negociaciones internacionales. Lima: OEA/CICOM 1982, p 92.

²⁴ Weber, Max. Economía y sociedad 2da ed. México D.F: Fondo de Cultura Económica, 1964 p. 43.

²⁵ *Ibidem*

cuota de poder que se debe negociar con las transnacionales para orientar las inversiones hacia sectores productivos y no meramente especulativos o de prestación de servicios, como son las empresas de fondos de pensiones, de almacenes comerciales, bancos o casas de juego.

Al lado de las características y los elementos objetivos del poder, es importante que las partes sepan cuáles son los límites y extensiones de su poder y el de la otra parte, para articular eficientemente el juego de las concesiones en la última etapa del proceso.

Lo importante en el poder negociador es mantenerlo oculto, para que el acatamiento de una voluntad o la sumisión no resulte evidente ante quienes asienten o cumplen. Así, un presidente de directorio no debe usar su voto dirimente cuando busca aprobar un acuerdo dentro de un cuerpo colegiado, como el directorio o el comité ejecutivo. Un buen presidente solo pide votación cuando sabe que tiene mayoría absoluta; es decir, cuando quiere graficar el consenso del grupo respecto de determinada propuesta.

Quien tiene todo el poder, asume la responsabilidad ética de no imponerlo: debe hacer que fluya como un consenso. Ello da una doble satisfacción a su poseedor: saber que costó trabajo lograr un resultado y obtener el placer de lo que significa el altruismo.

2.8.2.1.3. El poder en las relaciones económicas internacionales

Las relaciones económicas internacionales tienden a proteger y favorecer determinados intereses globales o sectoriales de los países que tienen mayor presencia en los mercados y tecnologías más avanzadas, a lo que se añaden componentes políticos, culturales y geoestratégicos. De esta manera, para relacionarse e interactuar con esta variedad de Estados es necesario orientar las negociaciones desde una perspectiva estratégica en un horizonte dado de tiempo.

La ciencia económica y la ciencia política proporcionan dos conceptos básicos para explicar la influencia de un sistema económico político sobre otro: eficiencia y poder. El concepto de eficiencia se mide por la productividad relativa en el uso de los recursos, y el poder por la capacidad efectiva de influir sobre los otros. Ambos conceptos son requisitos elementales de estudio para preparar un adecuado sistema de negociación comercial internacional, pues la experiencia demuestra que, en muchas ocasiones, las partes negociadoras evalúan erróneamente tales criterios

debido, entre otras razones, a que los Estados no tienen una estructura administrativa profesional permanente, porque sus funcionarios cambian con cada gobierno y, con frecuencia, en América Latina estos son muy cortos.

Un Estado que desea ensanchar sus márgenes de autonomía externa debe aumentar su poder negociador frente a sus contrapartes, opina un politólogo peruano.²⁶ Vale decir que un Estado sufre las presiones de su medio, y la situación más o menos crítica de él influirá en su poder de negociación. Podemos concluir que un Estado tendrá mayor poder negociador en una operación comercial si su contexto económico y político es estable y saludable; en caso contrario no tendrá condiciones para imponer o hacer que sus planteamientos y los de sus agentes económicos sean predominantes en una negociación comercial internacional.

2.8.2.1.4. Manifestaciones del poder

A nuestro modo de ver, el poder de las partes ya sean empresas o países, se puede manifestar como el poder de la influencia, del dominio del mercado, de la posesión de la tecnología y de la autoridad.

2.8.2.2. Capacidad Negociadora

La capacidad negociadora es, sustancialmente, el margen de maniobra tiene una parte para articular la negociación. Es el espacio entre el máximo y el mínimo de los objetivos propuestos, para llegar a un punto de convergencia y de acuerdo con la otra parte. Mientras más amplio sea ese espacio o esa longitud de onda para una parte, la posibilidad de maniobra para entenderse con un negociador crecerá, pues hay un margen mayor en el que cualquier acuerdo puede anclarse dentro de márgenes satisfactorios.

En el lenguaje popular latinoamericano a menudo se califica a las personas que no dan márgenes para la discusión, o que tienen una posición radical y con frecuencia intransigente, o que rompen la relación fácilmente, como personas de “pita corta” o de “cuerda corta”. Es decir, dan poco margen a la discusión, razón por la cual la relación se puede romper rápidamente y no llegar a ningún acuerdo. Esa situación se da con frecuencia cuando uno de Los negociadores no tiene dentro de sus objetivos

²⁶ VELIT GRANDA, Juan. «Amenaza externa en el caso de la subversión en el Perú». Derecho y Sociedad, año 3, n.º 4, 1991, p. 19.

un punto mínimo o máximo; o sea, hay un punto rígido dentro del cual no hay posibilidades de maniobra.

Luego, cuando nuestros objetivos permiten establecer previamente un mínimo y un máximo, y mientras la separación entre uno y otro extremo sea mayor, la capacidad negociadora también lo será, y entonces se podrá articular un conjunto de tácticas que posibiliten acercar a la otra parte hacia esa línea o margen de entendimiento. La negociación será buena o provechosa cuando el acuerdo pueda ubicarse dentro de cualquiera de esos límites. Eso dará flexibilidad a la negociación, ya que habrá posibilidades de intercambiar concesiones si se ubican dentro de ese justo medio, que no es el equidistante de los extremos (mínimo - máximo) sino aquel de mayor satisfacción para los negociadores.

De allí la importancia de tener objetivos claros y cuantificables dentro un mínimo, debajo del cual el resultado será desastroso, y dentro de un máximo, por encima del cual el resultado será difícil de sostener en el tiempo por la otra parte. A partir de la precisión de los objetivos, sabremos si disponemos de capacidad.

Hay determinadas situaciones en las cuales resulta difícil o imposible que así suceda. Por lo general, tanto el mínimo como, el máximo de nuestros objetivos llegan a coincidir, sin dejarnos un espacio para maniobrar o articular nuestras tácticas. Es la situación crítica de una relación, ya que no hay capacidad de negociación, aunque ello no impide poder plantearla en otro escenario en el cual tendremos una débil y reducida capacidad.

Uno de los ingredientes de la capacidad negociadora es la información acerca del mercado, situación del problema, las fortalezas y debilidades de la otra parte, así como el medio ambiente externo del mercado y las opciones que tenemos si no continuamos dentro de la mesa de negociaciones.

La capacidad negociadora de un país está dada por la claridad de sus objetivos nacionales y la posibilidad de su permanencia y continuidad, en el mercado, durante un largo periodo. La presencia de objetivos duraderos y estables forma una imagen consistente frente a terceros. La capacidad también está dada por la posibilidad de convocatoria que tiene el país; es decir, la posibilidad de movilizar a otras naciones hacia intereses comunes o a sus propios propósitos. Cuando un Estado actúa coherentemente en determinados y circunscritos casos frente a otros, suscita el respeto de la comunidad internacional, que le puede permitir después conseguir que sus planteamientos o intereses sean escuchados o considerados.

Cualquier país puede conseguir una aceptable capacidad negociadora a través de una serie constante de gestiones, manteniendo una actitud homogénea y consecuente en determinadas áreas. Esto no significa establecer posiciones intransigentes sino una línea consecuente de conducta frente a temas específicos. Para ello se requerirá previamente, tener objetivos nacionales claros y compartidos, pues así se podrá oscilar entre el mínimo y el máximo de cada objetivo.

Cuando esto no ocurre, el país actúa en constante improvisación, ya que los negociadores establecerán objetivos según sus criterios o situaciones específicas, cuando no solo para salir del paso.

El conflicto internacional tiene hoy otras dimensiones que enfilan hacia lo competencia comercial internacional y al control de los servicios públicos, como el agua, electricidad, telefonía y salud. Esto obliga a plantearse una estrategia y objetivos dentro de posibilidades de conflicto, pero también de cooperación entre los Estados.

El hecho de que un país forme parte de un proceso de integración y trabaje en grupo o alianza, como es el caso, del MERCOSUR o La Comunidad Andina de Naciones (Grupo Andino), fortalece su capacidad negociadora. Es diferente cuando un país pequeño y aun de mediano porte, en lo que se refiere al aspecto geográfico, se enfrenta solo a los organismos multilaterales. Se pueden conseguir mayores ventajas y mejorar la posición a través de una acción conjunta y sólida. Una prueba de ello la tenemos ventajas que para sus exportaciones están consiguiendo poco a poco a los países de la Comunidad Andina de Naciones, productores de hoja de coca, en el mercado de los Estados Unidos de América y en la Unión Europea: incluso provocó algún malestar de otros países que se vieron impedidos de contar con tales facilidades para el ingreso de sus mercancías en dichos mercados.

Para que la posición sea más sólida, debe plantearse la acción de conjunto como una vinculación entre socios con objetivos comunes e intereses compartidos más que como alianzas, pues estas – como la historia nos demuestra - tienden a desintegrarse. Lo que se tiene que buscar siempre es mostrar a los otros países miembros que existen áreas más amplias de interés común entre el País y cada Estado miembro que por separado.

La capacidad de negociación está dada por las posibilidades o condiciones que tiene un país para hacer oír sus propuestas u objetivos, tanto política externa como en sus políticas internas. Es la consideración o seriedad con que se le escucha, pues

mantiene coherencia en sus objetivos y estabilidad en su conducta, y la coherencia en su acción internacional es la que reviste mayor importancia. Asimismo, la mayor o menor posibilidad que tiene para formar grupos o bloques, o solo para unir países en tareas conjuntas, es otro ingrediente que forma la capacidad negociadora.

Un país adquiere una dimensión de poder considerable en base al acrecentamiento de su capacidad de negociación internacional. Evidentemente, cuanto menos gravitación tiene un país en la esfera internacional, y menor su significación y dimensión tiene en esa esfera, su poder de negociación es reducido; esta muchísimo más a merced de otras fuerzas, de otros poderes, otras circunstancias que pueden con mucha mayor facilidad circunscribir la acción de ese país y tenerlo virtualmente constreñido y limitado; pero si un país logra tener una amplia esfera de influencia gracias a su participación en movimientos y en situaciones importantes de su propio continente y si de allí inclusive se proyecta hacia otras áreas del mundo como un elemento que también ahí comienza a jugar una serie de funciones significativas, entonces, ese país está adquiriendo una paulatina multiplicación de su propio poder de negociación y puede no solo incrementar su capacidad de obtener determinados objetivos nacionales más allá de sus fronteras, sino que evidentemente también fortalece su capacidad de resistir al interés o a los intereses de países que quieran de alguna manera limitar a restar al país sus potencialidades políticas o naturales.²⁷

2.8.2.3. Habilidad Negociadora

Es un atributo de un individuo o equipo negociador, desarrollada básicamente con la práctica de operaciones reales y/o a través de un proceso formal de entrenamiento que puede incluir ejercicios prácticos en operaciones idealizadas, así como el estudio de experiencias históricas de mediación y negociación comercial internacional.

Hay aspectos de la personalidad que influyen en la habilidad negociadora, por lo que se presume que hay personas con ventajas o desventajas naturales para negociar. En el caso del trabajo en equipo, la habilidad para la división de funciones, la selección de liderazgos o la coordinación de miembros y similares son dimensiones importantes de la habilidad negociadora. La dinámica de grupo es un auxiliar importante para el desarrollo de este elemento de la negociación económica

²⁷ García Bedoya, Política exterior peruana. Lima: Mosca Azul, 1992, pp.50 y 51.

internacional. También sirve para ayudar a operar en el propio ambiente de la negociación, que es un caso típico de relación inter-grupal.

La habilidad se adquiere a través de la práctica seria, ordenada y constante de operaciones idealizadas a través de casos y ejercicios de negociación, así como el manejo de estudio de manejo de voz, expresión corporal, técnicas de composición y diseño de personajes para actuar en escenarios determinados.

Por supuesto, algunas personas tienen atributos específicos, simpatía personal, carisma, manejo de métodos, memoria u otras condiciones que pueden ser potenciadas como ventajas naturales, para entablar una negociación de manera individual o en equipos. En este último caso se requieren condiciones de liderazgo innato, así como experiencia para coordinar y motivar a otros hacia objetivos comunes. Las técnicas de dinámica grupal, son un auxiliar importante para el desarrollo de esta habilidad. También resultan útiles para superar barreras o desventajas, como la limitación o el temor de hablar en público o interrelacionarse con el propio ambiente. Para superar estas dificultades, las técnicas dramáticas se ofrecen como un método efectivo.

Un experimento para conocer las características de un buen negociador, así como las relaciones entre habilidad negociadora, niveles de aspiraciones y poder, fue desarrollado por Chester Louis Karras, quien llegó a las siguientes conclusiones:

- Los negociadores hábiles fueron muy exitosos cuando tenían altas aspiraciones o tuvieron la suficiente suerte de enfrentar oponentes sin habilidad pero con igual poder.
- Los negociadores inhábiles fueron benevolentes cuando tenían poder.
- Los negociadores inhábiles perdieron siempre, excepto cuando tuvieron poder y altas aspiraciones.
- Los negociadores exitosos tuvieron demandas iniciales altas, evitaron hacer primero concesiones, concedieron lentamente y evitaron hacer concesiones tan largas como sus oponentes.
- Los negociadores exitosos usaron concesiones de una manera dinámica. Aplicaron las técnicas necesarias para evaluar la validez de sus propios supuestos y las intenciones del oponente. Los perdedores no evalúan la realidad de la misma manera. De todas maneras, ambos resultaron pobres evaluadores.

- Todos los negociadores, ya sean exitosos o no, expresaron igual satisfacción con el acuerdo final.

De todo esto podemos concluir que un negociador efectivo y eficiente deberá desarrollar los atributos que son más saltantes para enfrentar una negociación compleja, como:

- Habilidad para planear
- Habilidad para pensar con claridad bajo presión y bien de sí mismo.
- Inteligencia práctica y capacidad para evaluar sus supuestos y las intenciones del oponente.
- Habilidad verbal.
- Conocimiento del producto o servicio.
- Integridad personal y alta tolerancia frente a la ambigüedad o incertidumbre.
- Habilidad para percibir y explotar el poder, así como para enfrentar riesgos.

Excepto en el caso de Argentina, Brasil y el Perú, donde se viene analizando e investigando el tema y hay interés en la formación de negociadores, en el resto de países latinoamericanos no conocemos una academia o instituto que haya afrontado de manera sistemática esta importante tarea.

Cuando el funcionario del sector público o privado carece de formación técnica en negociaciones comerciales internacionales, no puede actuar diligentemente en proceso de negociación multilateral, pues adolece de instrumentos para tomar decisiones y apoyar la gestión externa de su país debido a su escaso conocimiento de la forma o marco de actuación en los foros multilaterales. La repetición de estas carencias determinara una pobre habilidad negociadora.

Es posible que algunas circunstancias sea el propio estilo personal el que se imponga, y por carisma o simpatía logre destacar dentro de ciertos grupos de trabajo.

La fama que tenga un negociador a partir de sus intervenciones también determina o define un marco de habilidad; sin embargo, es difícil que esta se consiga solo por intuición o por cierta disposición innata, y aun cuando determinados negociadores los demuestran, lo cierto es que, en todo caso, serán más costosos que aquel que, además de tener ciertas condiciones naturales, adquiere las técnicas y el arte de negociar.

Cuando un país tiene buenos negociadores, la suma de estos determinará la habilidad negociadora del país. Las academias diplomáticas son una buena escuela para desarrollar habilidad negociadora, y pueden extender sus servicios al sector privado comercial e industrial. La experiencia y metodología de sus profesores podrían ser aprovechadas por los propios operadores.

Una actitud recomendable es crear un sistema de formación de negociadores que empiece por propiciar la creación de escuelas en las cuales los egresados transmitan sus propias experiencias. Cada diplomático o funcionario negociador debería retornar a explicar su experiencia a sus propios colegas y a los que se están formando. Una posibilidad de crear habilidad negociadora se muestra en el gráfico 8, donde se exponen los pasos previos. Así, la Universidad, la academia diplomática o instituto especializado recibiría la experiencia de los diplomáticos en los foros multinacionales y de los técnicos en los ministerios de Comercio, Industria e Integración en las operaciones comerciales. Por su parte, instituciones gremiales tales como las asociaciones de exportadores, cámaras de comercio, sociedad de industrias o asociación de empresarios en general, expondrán sus requerimientos y necesidades a través de un levantamiento de prioridades para la formación de negociadores o su capacitación para sus propios empresarios. Finalmente, con esa transferencia de conocimientos y un cuadro de las necesidades, la entidad que realice una educación formal de negociadores diseñará su currículo académico, así como el perfil nacional de su negociador. La escuela que forme debe ser continua; es decir, tanto los egresados facilitarán a quienes están adquiriendo experiencia e información, además de mantenerse auscultando las nuevas necesidades y objetivos del país.²⁸

2.9. TIPOS DE ESTRATEGIAS

2.9.1. Estrategia Competitiva

Esta estrategia considera que una de las partes debe ganar; obtener ventajas, antes que mutua satisfacción.

Particularmente se emplea cuando la relación es singular y no se piensa crecer o construir un mercado, sino solo obtener un lucro determinado o alcanzar un objetivo específico e individual. La temporalidad de la relación hace aconsejable esta estrategia.

²⁸ Aníbal Sierralta Ríos, *Negociaciones Comerciales Internacionales texto y casos*, 2005, pág. 86-88.

El resultado de las negociaciones dependerá en gran medida de su capacidad negociadora. Usualmente se expresa con un “tómalo o déjalo”. Pero en ese extremo es aconsejable que el tono de voz de quien lo exprese sea amable. Por supuesto, ello no significa amenazar.

2.9.2. Estrategia Cooperativa

Estrategia y táctica son construcciones comunes y vinculadas. Están interrelacionadas, aun cuando una buena estrategia no dependa de tácticas superlativas. La esencia de una estrategia sólida es conseguir todos los objetivos sin que parezca que hemos ganado; es decir, sin espectacularidad táctica. Una buena estrategia de negociación es llegar a resultados positivos sin tácticas extraordinarias o “golpes maestros”, para ganar posiciones en la mesa de negociaciones.

Cuando el negociador se enfrasca en las tácticas o en los efectos visuales, descuidando el plan y el desenvolvimiento de la estrategia, de termina dependiendo de la táctica y descuidando los objetivos. Si una estrategia militar fuere concebida únicamente a partir de un punto de vista táctico, entonces ella debe dirigir la táctica cuando la batalla hubiere comenzado.

Un buen general o un buen negociador tienen la capacidad de omitir las dificultades tácticas con el fin de presionar para conseguir los objetivos estratégicos. Ocasionalmente puede ser necesario orientar recursos considerables para tomar puntos claves que superen determinados obstáculos y podrían detener el desenvolvimiento de la estrategia global.

Así, por ejemplo, podría cederse en algunos puntos de negociación para obtener los objetivos básicos. Esa es, en esencia, la razón de las concesiones: movimientos tácticos para realizar objetivos mayores que posibiliten el éxito de una estrategia general de negociación.

El hecho de llegar a resultados en una operación comercial sin ninguna resistencia ni objeción no es un buen síntoma. La otra parte puede estar aceptando demasiadas condiciones o imposiciones. Hay que tener cuidado con estas operaciones, porque pueden llevar implícito su incumplimiento.

La negociación es un proceso vivo en el que se deben alternar o intercambiar tácticas, pues eso demuestra el interés de las partes. Alguien que no tenga tácticas puede ser un negociador bisoño o sin el deseo de cumplir los compromisos. Entonces orientamos nuestra negociación para hacer sentir la importancia de la operación o

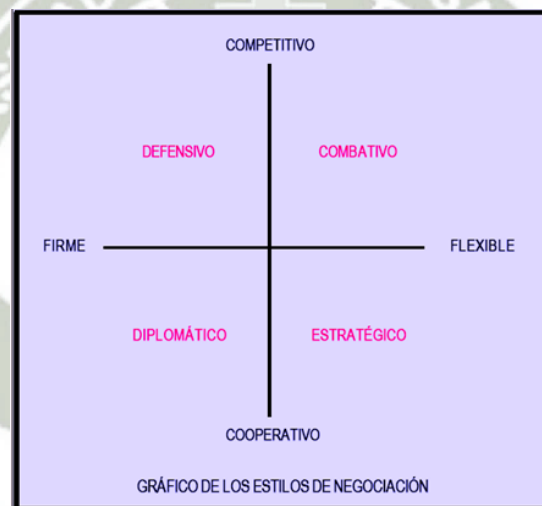
redoblamos nuestro cuidado, pues podría tratarse de un bluff que no tuviera el deseo de concluir una operación.

2.9.3. Estrategia de Solución de problemas

Consiste en articular mecanismos de negociación para identificar y explotar oportunidades, resolver problemas y ganarlos. Esta estrategia opera en el contexto de integración de negocio, cuando el negociador define el problema, las soluciones que puede identificar y los factores que observa como importantes para ayudar a determinar las características de la operación comercial.²⁹

2.10. ESTILOS DE NEGOCIACION

Es el conjunto de características y condiciones singulares del negociador cuando interactúa con otras personas



2.10.1. Estilo defensivo

Suelen mantenerse firmes e inflexibles, defendiendo en todo momento su posición. Se resisten a los cambios por lo que no ceden fácilmente a las peticiones de sus interlocutores.

Se muestran duros y soportan bien la fatiga y la presión hasta un determinado punto a partir del cual pueden llegar a desmoronarse. Si el entorno donde se desarrolla la negociación es desconocido para ellos, suelen ponerse a la defensiva, desconfiando y amenazando a la parte contraria.

²⁹ Aníbal Sierralta Ríos, *Negociaciones Comerciales Internacionales texto y casos*, 2005, pág. 90,91.

Por lo general, les gusta negociar solos. Se muestran fríos e intentan ocultar sus emociones. Frente a la presión, su reacción es atacar y resistir.

2.10.2. Estilo combativo

Su misión es conseguir sus objetivos y para ello, corta cualquier acción que emprenda el interlocutor para desviarse de ellos. Requiere que se siga una línea lógica y detallada durante la negociación para analizar todos los acontecimientos y procedimientos que se produzcan. Se expresan de forma clara y concisa sin dejar espacio a la imaginación e interpretación de sus planteamientos. También se caracterizan por su impaciencia, quieren estar continuamente haciendo algo y desean acabar rápido y llegar al punto que pretendían. No les preocupa parecer simpáticos a la otra parte y en ocasiones pueden resultar agresivos. Ante agresiones verbales de sus interlocutores, las detienen suspendiendo la tarea que estuvieran realizando, manteniéndose en silencio o expresando su malestar por lo ocurrido.

2.10.3. Estilo diplomático

Los negociadores diplomáticos son grandes comunicadores y son capaces de defender sus propuestas con grandes discursos e incluso material adicional como gráficos, videos, etc. El problema que surge, en ocasiones, es que pierden el hilo de su discurso y no saben lo que están diciendo. Les gusta respaldar sus argumentaciones con datos tanto reales como inventados. Pueden llegar a utilizar trucos para conseguir su objetivo o como medio para salir de las presiones de sus interlocutores. Por otro lado, están interesados en establecer relaciones personales con sus interlocutores y toman la iniciativa para que esto se produzca.

2.10.4. Estilo estratégico

El estilo estratégico se caracteriza por su carácter flexible y cooperativo. Los negociadores realizan sus propuestas y atienden las de sus interlocutores porque piensan que todas las aportaciones que se hagan son aprovechables y se pueden retomar en otro momento.

Son empáticos, es decir, se ponen en el punto de vista de la otra parte y lo aceptan aunque no estén de acuerdo. Además, poseen capacidad para la escucha, útil para extraer información que posteriormente utilizarán para convencer a la otra parte. Antes de la negociación dedican mucho tiempo a prepararla para conocer bien tanto su posición como la de la otra parte y preparar una estrategia adecuada. Además, tratan de buscar alternativas que satisfagan a ambas partes, creando nuevas situaciones, recuperando ideas.

En una discusión convencen por sus argumentos bien formulados y ordenados y por su actitud positiva. Sacan las ventajas tanto de sus propuestas como las de la otra parte para llegar al acuerdo.

Evitan tanto discusiones como enfrentamientos y no temen llevar la dirección de la negociación sin llegar a ser dominantes o agresivos.³⁰

2.11. OBJETIVOS

2.11.1. Objetivo General

Determinación De Estrategias De Negocios Según Los Aspectos Culturales De Mayor Importancia Para El Comercio Internacional Con Perú 2009-2010

2.11.2. Objetivos Específicos

- Identificar el nivel importancia de los aspectos culturales de los empresarios arequipeños al momento de establecer sus negociaciones.
- Identificar las estrategias de Negocios más utilizadas por los empresarios arequipeños al momento de establecer sus negociaciones.
- Identificar el conocimiento de estrategias, negociación, habilidad y capacidad negociadora que presentan los empresarios arequipeños al momento de establecer sus negociaciones.
- Establecer la relación entre el nivel importancia de los aspectos culturales y las estrategias de Negocios más utilizadas por los empresarios arequipeños al momento de establecer sus negociaciones.

³⁰ <http://centrocolegio.blogspot.com/2007/12/estilos-de-negociacin.html>

3. CAPITULO III: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

3.1. Método de investigación

Para la elaboración del presente informe de tesis se desarrollo el método científico, a fin de dar solución a la problemática planteada, siendo la misma DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS SEGÚN LOS ASPECTOS CULTURALES DE MAYOR IMPORTANCIA PARA EL COMERCIO INTERNACIONAL CON PERU 2009-2010.

3.2. Diseño de la investigación

La investigación por su finalidad es aplicada por qué vamos a dar solución al problema de investigación planteado, por su diseño es No experimental porque no vamos a modificar a la variables de estudio ni a sus componentes, por el tipo de investigación es Descriptiva porque hemos descrito la situación problemática en su contexto real, y Explicativa porque explica la relación entre sus variables como son aspectos culturales y estrategias de negociación que presentan los empresarios Arequipeños.

3.3. Técnicas e Instrumentos

Técnicas:

La técnica a utilizarse es la de comunicación a través del cuestionario mediante el cual se recolectara información adecuada de los empresarios arequipeños y mediante la ficha de observación se recolectara información necesaria para el trabajo de investigación.

Instrumentos:

- Cuestionario
- Ficha de observación

3.4. Campo de verificación

3.4.1. Delimitación espacial:

El lugar donde se desarrollo el trabajo de investigación es en la ciudad de Arequipa.

3.4.2. Delimitación temporal

La investigación se desarrollo en el último trimestre del año 2010.

3.4.3. Unidades de estudio

Estarán conformadas por: Los empresarios exportadores formales ubicados en la lista de exportadores formales de PROMPERU, pertenecientes a la región de Arequipa.

3.5. Estrategia de Recolección de Datos

Universo

Está conformado por todos empresarios exportadores de la región Arequipa.

Muestreo

Para los efectos del proyecto de investigación se ha determinado el Muestreo no probabilístico por el número singular del universo que haciende 43 empresarios, estableciendo un criterio arbitrario intencionado y por conveniencia

Criterios de Inclusión.

- Empresarios exportadores formales que estén registrados en la lista de exportadores formales de PROMPERU.
- Empresarios exportadores de la región Arequipa.

Criterios de Exclusión.

- Empresarios importadores.
- Empresarios de otras regiones
- Empresarios exportadores informales y que no estén registrados en la lista de exportadores formales de PROMPERU.

Muestra

Dado el caso del muestreo es que se ha considera la muestra de 43 Empresarios locales exportadores de la región Arequipa.

3.6. Procesamiento de la información

3.6.1. FUENTES DE DATOS PRIMARIOS

Utilizamos como fuente de datos primarios fueron las encuestas que se aplicaron directamente a los empresarios ubicados en la ciudad de Arequipa que realizan algún tipo de negociación con el exterior, en este caso solamente exportaciones.

Para ello se diseñó un cuestionario inicial que fue posteriormente modificado para ajustarse a las necesidades de la investigación debido a que el cuestionario inicial no contaba con respuestas en escala de Likert, por el contrario, que se trataba de respuestas de opciones múltiples o abiertas.

Para el diseño del nuevo cuestionario se utilizó como base el artículo denominado *Doing Business in México*, Hise R, Solano-Méndez, R y Greshman, L (2003), que presentó un estudio similar para el caso de los extranjeros, particularmente norteamericanos, que realizan negocios con dicho país.

3.6.2. FUENTES DE DATOS SECUNDARIOS

Se utilizó como fuente de datos secundarios las páginas de Internet relacionadas con nuestra investigación, tesis en su forma de antecedentes investigativos, guías de negociación, revistas y artículos especializados, para dar contexto a la investigación.

3.6.2.1. Procesamiento de datos

Se aplicaron los cuestionarios a los empresarios para establecer la relación entre sus componentes.

Luego tabulada la información en el software Excel para conformar la base de datos, y realizar los cuadros y gráficas correspondientes, se procedió a realizar el análisis estadístico vía software SPSS 15.0 en español para establecer un tratamiento y formular la estadística inferencial para comprobar la hipótesis, y establecer la relación estadísticamente significativa entre las variables de estudio, para lo cual se realizó el análisis estadístico Ji cuadrado y la R de Pearson.

3.7. EXPLICACIÓN AL PROCESAMIENTO DE RESULTADOS

Del total de 65 empresas exportadoras localizadas en el departamento de Arequipa de la lista obtenida de PROMPERU, 43 respondieron al cuestionario vía fax e internet o a través de visitas a las instalaciones de los empresarios, enviaron sus resultados, de tal forma que estos comprenden el 66% de la población.

Cabe recalcar que en algunos casos se envió la encuesta hasta 3 veces, esperando respuesta, sin embargo, en algunos casos los empresarios se rehusaron a contestarla, señalando que no tenían tiempo e incluso, ni siquiera dieron respuesta alguna. Una vez que los cuestionarios eran enviados vía Internet o por medio de fax, se realizaba una llamada telefónica para confirmar que se hubieran recibido. Se pedía una fecha estimada para las respuestas y se recibían los cuestionarios nuevamente vía fax o internet y cuando no recibíamos respuesta de algún empresario, procedimos a realizar las visitas a las instalaciones. En los casos en que no se dio respuesta, se insistió nuevamente, pero por motivos de tiempo, no fue posible esperar a que todos ellos enviaran sus respuestas.

En cuanto a los cuestionarios, las preguntas, del número 1 a la número 23 están elaboradas conforme a una escala denominada Likert, la cual asigna 5 valores distintos que señalan la intensidad de la respuesta.

A estos 5 valores corresponden 2 valores extremos: sin importancia y muy importante, un valor central y dos valores intermedios.

4. CAPITULO IV: RESULTADOS

CUESTIONARIO ASPECTOS CULTURALES

1. Su conocimiento de las diferencias en las costumbres y tradiciones al realizar negocios con los países con los que tiene relación comercial fue:

Escala de valor	Respuesta	Porcentaje
Muy importante	20	47 %
Importante	13	30 %
Neutral	8	19 %
Poco importante	2	5%
Sin importancia	0	0%
TOTAL	43	100%

Tabla Nº 1: Elaboración propia

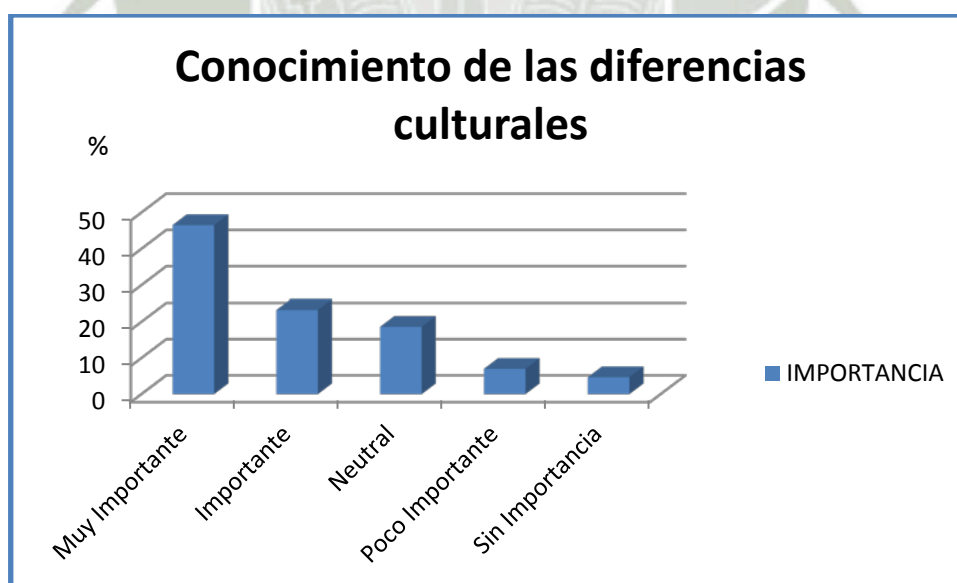


Grafico Nº 1: Elaboración propia

Como podemos observar en la grafica 1 el 47% de las respuestas se encuentran situadas en la columna de Muy Importante, lo que nos muestra que casi la mitad de la población conoce las diferencias culturales entre países, dicho conocimiento nos es favorable para tener una guía de comportamiento que debemos seguir cuando nos enfrentamos a negociaciones con una cultura diferente a la propia.

2. Su disponibilidad para asistir a comidas y cenas es:

Escala de valor	Respuesta	Porcentaje
Muy importante	20	47 %
Importante	13	30 %
Neutral	8	19 %
Poco importante	2	5%
Sin importancia	0	0%
TOTAL	43	100%

Tabla Nº 2: Elaboración propia



Grafico Nº 2: Elaboración propia

Como podemos observar en la grafica 2, el 47% de la población de empresarios arequipeños recalco como Muy importante la disponibilidad para asistir a comidas y a cenas debido a que en estas reuniones fuera de oficina se tocan temas tanto personales, de la empresa como del negocio en sí, los que ayuda en el momento de la negociación a acercarnos al empresario extranjero en otro ámbito.

3. El traer consigo pequeños obsequios o regalos para las esposas o hijos de los clientes o clientes potenciales de Perú es:

Escala de valor	Respuesta	Porcentaje
Muy importante	8	19%
Importante	6	14 %
Neutral	11	26 %
Poco importante	13	30 %
Sin importancia	5	12 %
TOTAL	43	100%

Tabla Nº 3: Elaboración propia



Grafico Nº 3: Elaboración propia

La cuestión de los obsequios es importante, sin embargo los empresarios arequipeños participantes no asignan a esta variable el mayor valor, incluso, más del 30% considera que esto carece de importancia al momento de la negociación del empresario extranjero con nuestro país a pesar que los regalos interactúan dando pie al desarrollo de la negociación a fin de generar un precedente de confianza y afabilidad como inicio de la negociación formal.

4. El tener disponibilidad para entablar platica social antes de discutir el negocio es:

Escala de valor	Respuesta	Porcentaje
Muy importante	20	47%
Importante	12	28 %
Neutral	4	9 %
Poco importante	5	12 %
Sin importancia	2	5 %
TOTAL	43	100%

Tabla Nº 4: Elaboración propia

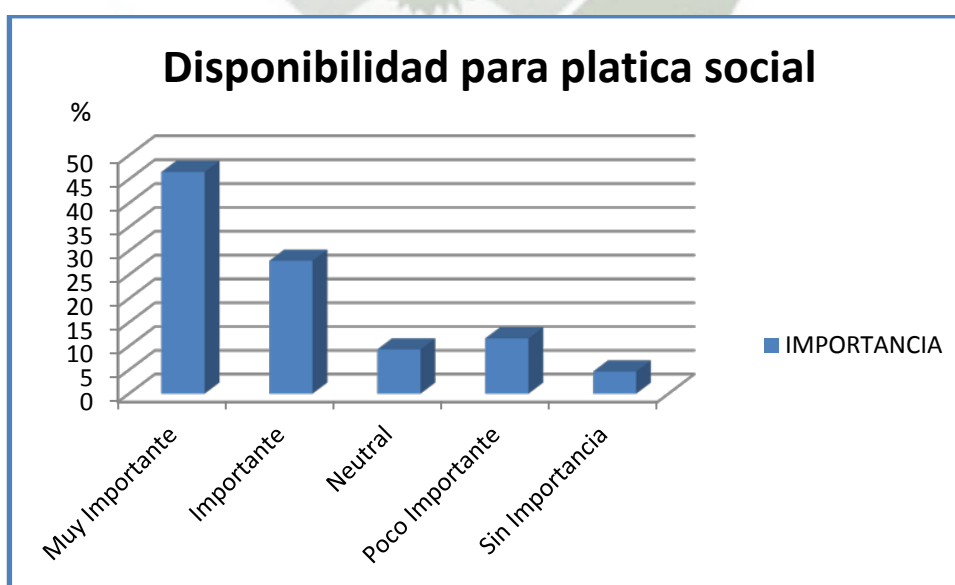


Grafico Nº 4: Elaboración propia

Como podemos observar en la grafica 4 la disponibilidad para platica social antes de concentrarse en los negocios es de suma importancia para los empresarios arequipeños, dándole nuestra población el 47% sus respuestas, ya que a través de la plática social previa a la negociación mostramos nuestra personalidad y dependiendo de esto ganaremos la confianza del empresario extranjero basándose también en nuestras características personales y no solo en nuestras características como negociadores.

5. El haber viajado o vivido en el país con el que se está negociando es

Escala de valor	Respuesta	Porcentaje
Muy importante	14	33%
Importante	18	42 %
Neutral	8	19%
Poco importante	2	5 %
Sin importancia	1	2 %
TOTAL	43	100%

Tabla Nº 5: Elaboración propia



Grafico Nº 5: Elaboración propia

Como podemos observar en la grafica 5 aun cuando a un elevado porcentaje de participantes el haber vivido o viajado al país con el que se está negociando es importante, existe también un porcentaje significativo que considera que tiene una importancia mayor, dándoles como porcentajes de 33% a Muy Importante y 42% a Importante. Porque pensamos que el empresario al haber vivido o viajado al país con el que se está negociando ha adquirido conocimiento culturales a través de la convivencia con la cultura y no simplemente a través de la teoría.

6. El haber sido presentado o referido por un conocido común es:

Escala de valor	Respuesta	Porcentaje
Muy importante	20	47%
Importante	12	28 %
Neutral	6	14%
Poco importante	3	7%
Sin importancia	2	5 %
TOTAL	43	100%

Tabla Nº 6: Elaboración propia

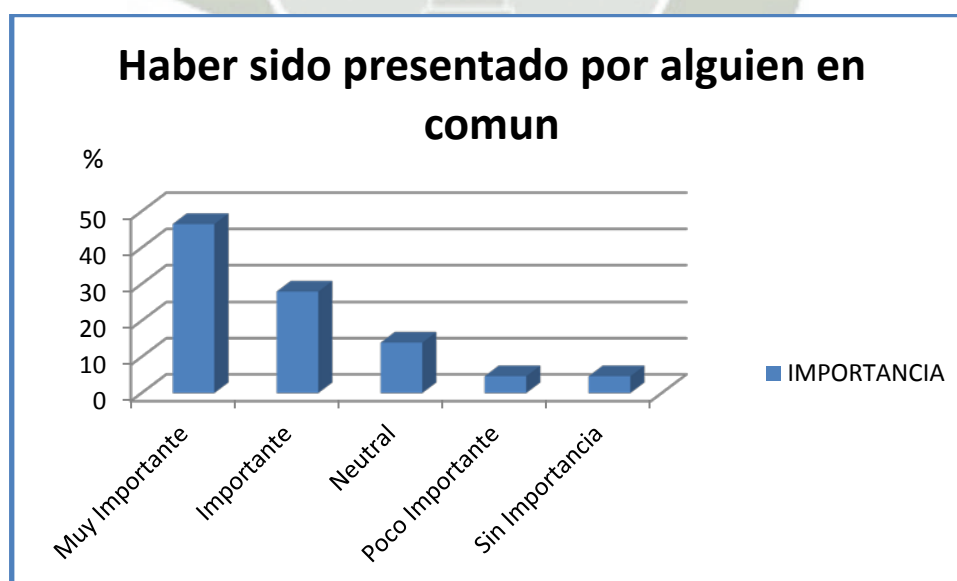


Grafico Nº 6: Elaboración propia

Como podemos ver en la grafica 6, los empresarios arequipeños creen que es Muy importante el hecho de haber sido presentado por alguien en común dándole un valor de 47% seguido de un 28% que se le asigna a Importante. Porque al ser referido genera más confianza con el negociador debido a que hay una persona en común que actúa como garantía de una negociación favorable.

7. El tener educación, modales y etiqueta adecuada al país con el que se está negociando fue:

Escala de valor	Respuesta	Porcentaje
Muy importante	24	56%
Importante	15	35 %
Neutral	4	9%
Poco importante	0	0%
Sin importancia	0	0 %
TOTAL	43	100%

Tabla Nº 7: Elaboración propia

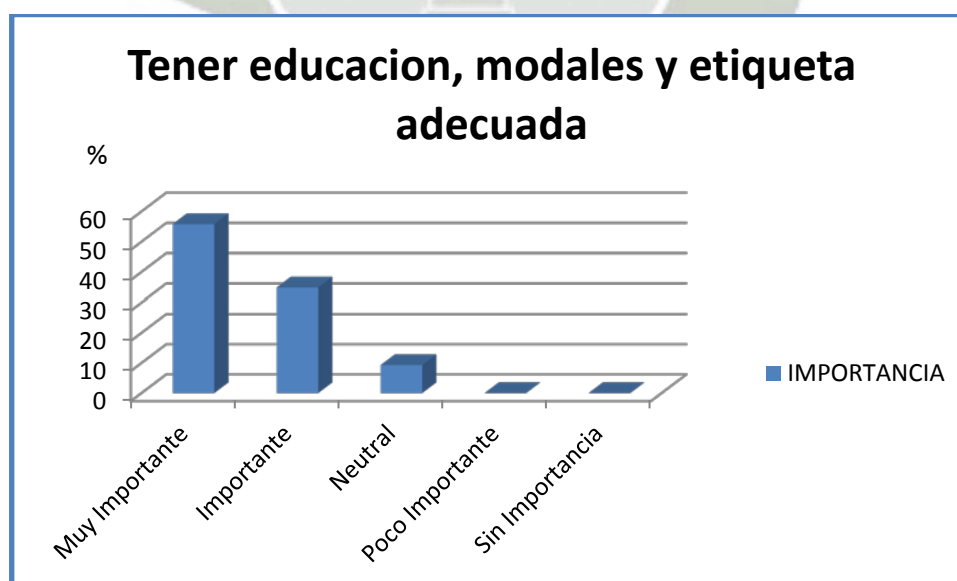


Grafico Nº 7: Elaboración propia

Un 56% de los participantes consideraron que el hecho que los empresarios extranjeros que tienen tratos con empresarios arequipeños tengan educación, modales y etiqueta adecuada es de suma importancia para una negociación. Dado que los negocios pueden verse seriamente perjudicado por pequeños errores de etiqueta o de educación cuando negociamos con personas de otros países. Por eso es muy importante saber saludar, saber despedirse, saber hablar, saber escuchar, saber aceptar una invitación, etc. así como hay que cuidar mucho la imagen, saber vestirse.

8. La disponibilidad para hablar el idioma del país con el que se está negociando fue:

Escala de valor	Respuesta	Porcentaje
Muy importante	19	44%
Importante	12	28 %
Neutral	3	7%
Poco importante	9	21%
Sin importancia	0	0 %
TOTAL	43	100%

Tabla Nº 8: Elaboración propia



Grafico Nº 8: Elaboración propia

Como podemos observar en la grafica 8 los empresarios arequipeños consideran de Importante con un 28% a Muy importante con el 44% el hecho de tener la disponibilidad de hablar el idioma del país con el que se está negociando, el hecho de conocer el idioma extranjero nos ayuda a mantener un trato directo con el empresario extranjero y no recurrir a traductores.

9. El utilizar la vestimenta adecuada para las negociaciones fue:

Escala de valor	Respuesta	Porcentaje
Muy importante	15	35%
Importante	7	16 %
Neutral	7	16%
Poco importante	6	14%
Sin importancia	8	19%
TOTAL	43	100%

Tabla Nº 9: Elaboración propia

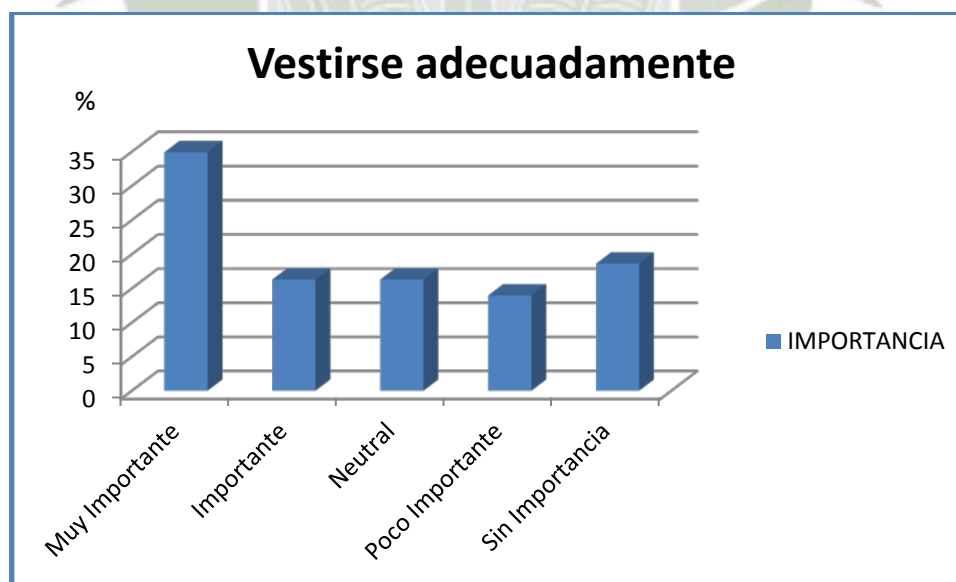


Grafico Nº 9: Elaboración propia

Como podemos observar en la grafica 9 la forma en cómo los empresarios extranjeros se visten para hacer negocios con los empresarios peruanos tiene una importancia regular puesto que esta presenta la imagen, seriedad y formalidad tanto por parte de la empresa como por parte de las relaciones empresariales y el negocio en sí.

10. La disponibilidad para ser flexible en cuanto a las horas de reunión, fechas y plazos fue:

Escala de valor	Respuesta	Porcentaje
Muy importante	20	47%
Importante	13	30 %
Neutral	7	16%
Poco importante	2	5%
Sin importancia	1	2 %
TOTAL	43	100%

Tabla Nº 10: Elaboración propia



Grafico Nº 10: Elaboración propia

Como podemos observar en la grafica 10 los participantes de la encuesta consideran que la flexibilidad en cuanto a horarios, fechas y plazos es de Importante con un 30% de las respuestas a Muy importante con un 47% de las respuestas debido a que ser flexibles nos podría otorgar una ventaja para con el negociador al demostrar que estamos pendientes y dispuestos a negociar en el momento que la otra parte vea conveniente aprobar el proyecto.

11. El uso correcto de las formas de saludar, nombres y títulos fue:

Escala de valor	Respuesta	Porcentaje
Muy importante	16	14%
Importante	23	53 %
Neutral	7	16%
Poco importante	4	9%
Sin importancia	3	7 %
TOTAL	43	100%

Tabla Nº 11: Elaboración propia

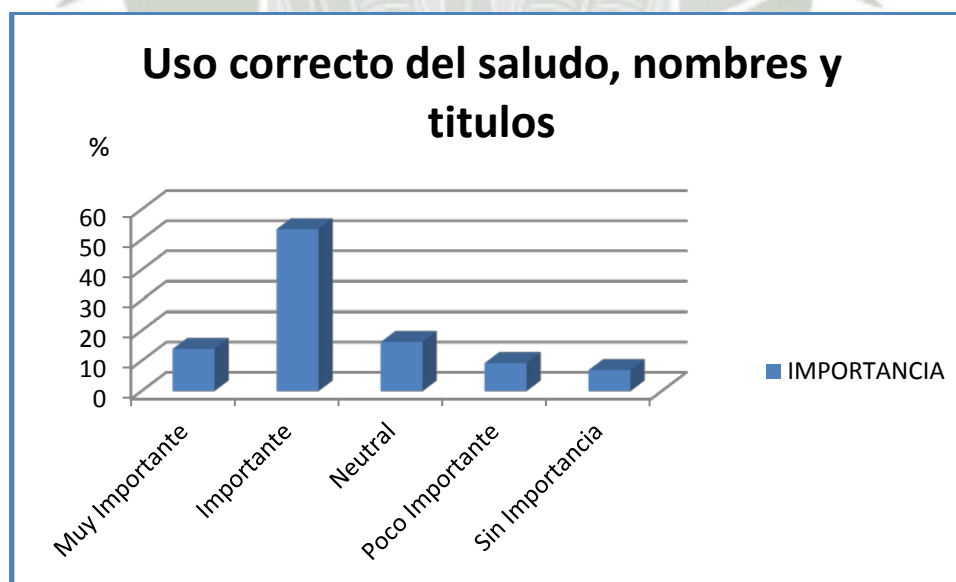


Grafico Nº 11: Elaboración propia

Como podemos observar en la grafica 11 la respuesta que obtuvo un mayor porcentaje con el 53% fue la de valor Importante es decir que para los empresarios es importante el uso correcto de las formas de saludar, nombres y títulos debidos a que este punto en la mayoría de las culturas es signo de respeto.

12. El comportarse en forma amigable fue:

Escala de valor	Respuesta	Porcentaje
Muy importante	22	51%
Importante	19	44 %
Neutral	2	5%
Poco importante	0	0%
Sin importancia	0	0 %
TOTAL	43	100%

Tabla Nº 12: Elaboración propia

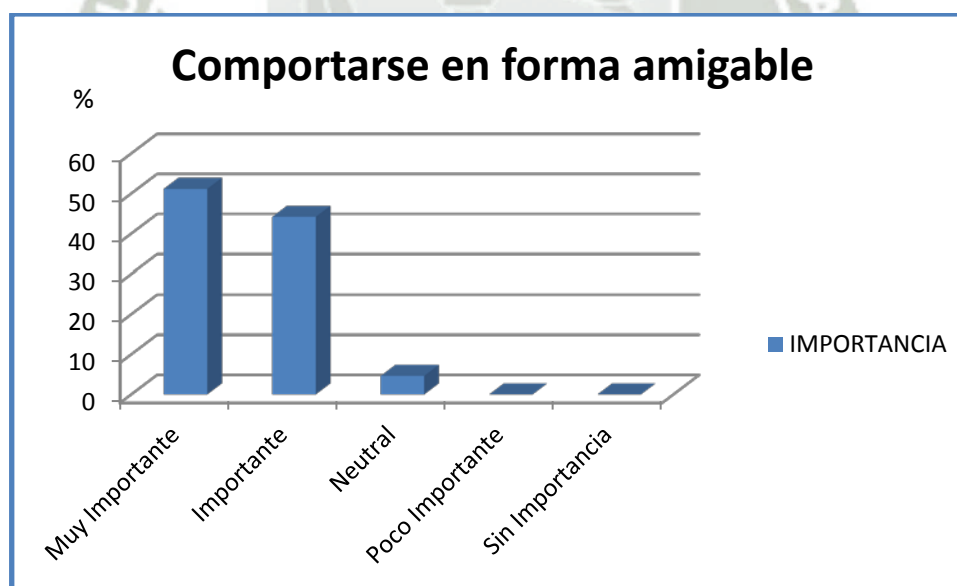


Grafico Nº 12: Elaboración propia

Como podemos observar en la grafica 12 los empresarios extranjeros se comportan de una forma amigable al negociar con personas de nuestro país, los empresarios en

Arequipa señalaron que este aspecto va de Importante con un 44% a Muy importante con un 55%. debido a que comportarse de una forma amigable es signo de ánimo y buen humor en el momento de la negociación donde el negociador extranjero capta buenas vibras por parte del negociador nacional.

13.-El que conozca las condiciones y el clima de negocios fue:

Escala de valor	Respuesta	Porcentaje
Muy importante	43	100
Importante	0	0
Neutral	0	0
Poco importante	0	0
Sin importancia	0	0
TOTAL	43	100%

Tabla Nº 13: Elaboración propia

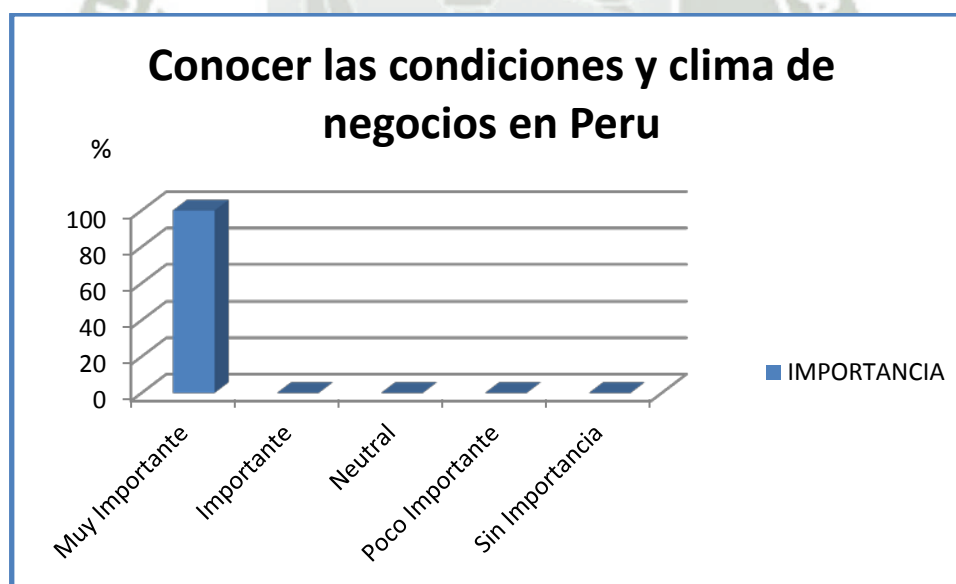


Grafico Nº 13: Elaboración propia

Como podemos observar en la grafica 13 esta pregunta obtuvo un 100% de respuestas de Muy importante lo cual indica que los empresarios arequipeños

consideran que es esencial que los extranjeros conozcan las condiciones y el clima de los negocios en nuestro país si desean hacer negocios con el mismo pues esta es la que impulsa o paraliza la negociación puesto que transmite mensajes hacia la otra parte ya sean favorables o desfavorables en donde al final podría pasarse a un clima de mayor confianza y simpatía dependiendo el asunto que se trate.

14.-La disponibilidad para conocer los lugares históricos y culturales del país con el que se negocia es:

Escala de valor	Respuesta	Porcentaje
Muy importante	8	19
Importante	22	51
Neutral	9	21
Poco importante	4	9
Sin importancia	0	0
TOTAL	43	100%

Tabla Nº 14: Elaboración propia



Grafico Nº 14: Elaboración propia

Como podemos observar en la grafica 14 en cuanto al conocimiento de lugares históricos y culturales de Perú, las respuestas fueron variadas alcanzando el 1er puesto la respuesta de Importante con un 51% seguido de neutral con un 23% y de Muy importante con 19% lo que nos indica que el hecho de hacer turismo en la ciudad donde se va a negociar no es de suma importancia para los negociadores por lo que enfatizar la cita de negociación seria lo más esencial.

15.-El conocimiento de la historia y cultura del país con el que se negocia fue:

Escala de valor	Respuesta	Porcentaje
Muy importante	15	35
Importante	13	30
Neutral	13	30
Poco importante	2	5
Sin importancia	0	0
TOTAL	43	100%

Tabla Nº 15: Elaboración propia



Grafico Nº 15: Elaboración propia

Como podemos observar en la grafica 15 para los participantes el conocimiento de la historia y cultura del Perú oscila entre Neutral y Muy importante con resultados entre 30% y 35% puesto que al parecer el conocimiento del mismo no influye mucho al momento de la negociación lo que nos indica que el conocimiento de la cultura previa a la actual no influye esencialmente al negociar.

16.-El entusiasmo en el momento de la negociación fue:

Escala de valor	Respuesta	Porcentaje
Muy importante	42	18
Importante	29	21
Neutral	9	4
Poco importante	0	0
Sin importancia	0	0
TOTAL	100	100%

Tabla Nº 16: Elaboración propia



Grafico Nº 16: Elaboración propia

Como podemos observar en la grafica 16 el entusiasmo es considerado por los empresarios arequipeños como Importante con un 49% a Muy importante con un 42% en el momento de realizar negociaciones empresas extranjeras con nuestro país.

17.- El haber realizado visitas de negocios con el país con el que su empresa tiene relaciones comerciales es:

Escala de valor	Respuesta	Porcentaje
Muy importante	15	17
Importante	13	40
Neutral	13	10
Poco importante	2	33
Sin importancia	0	0
TOTAL	43	100%

Tabla Nº 17: Elaboración propia



Grafico Nº 17: Elaboración propia

Como podemos observar en la grafica los empresarios no consideran que sea Muy importante el haber realizado una visita de negocios previa en el país lo que nos indica que el haber tenido un antecedente de negociación en el Perú no es un pre-requisito para los empresarios extranjeros.

18.- El Haber tenido algún problema con el idioma para negociar con el país que tiene relaciones comerciales fue:

Escala de valor	Respuesta	Porcentaje
Muy importante	13	30
Importante	17	40
Neutral	7	16
Poco importante	4	9
Sin importancia	2	5
TOTAL	43	100%

Tabla Nº 18: Elaboración propia

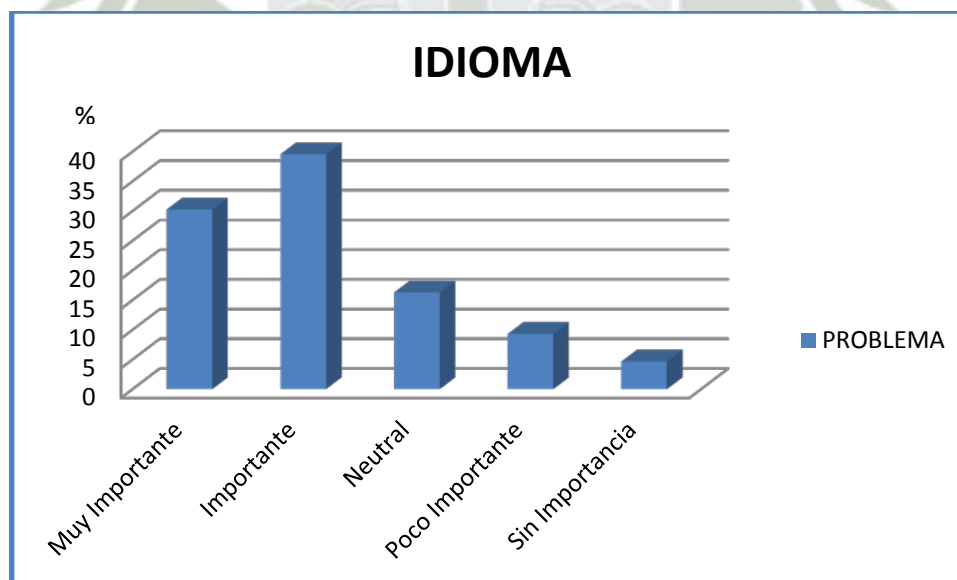


Grafico Nº 18: Elaboración propia

Como podemos observar en la grafica, se da un nivel de Importante al Idioma con más de un 40% lo que nos indica que el hecho de tener un conocimiento del idioma de los empresarios con los que se realizara la negociación tiene importancia para el éxito de la negociación ya que los idiomas ejercen un gran impacto en los negocios hoy en día, son la clave del éxito para empresas multinacionales. Si una empresa nacional decide cruzar fronteras debe tomar en cuenta que tiene que tener el conocimiento del idioma, cultura y valores al que se desea ingresar.

19.- El tiempo que tarda la negociación ha representado un problema en el momento de negociar con el país que tiene relaciones comerciales:

Escala de valor	Respuesta	Porcentaje
Muy importante	7	16
Importante	11	26
Neutral	20	47
Poco importante	5	12
Sin importancia	0	0
TOTAL	43	100%

Tabla Nº 19: Elaboración propia



Grafico Nº 19: Elaboración propia

Como podemos observar en la grafica anterior podemos observar que más del 50% de los empresarios creen que dar prioridad al tiempo que tarda la negociación no es de mucha importancia por lo que así tarde mucho y tarde muy poco les es indiferente aunque hay que tener siempre en claro que nuestra contraparte también tiene un tiempo límite y que, si no lo administra bien, puede entrar en desesperación y actuar precipitadamente, lo que lo llevara, con frecuencia, a cometer errores en la negociación

20.- El haber tenido desconocimiento del saludo y protocolo en el momento de negociar con el país que tiene relaciones comerciales, fue:

Escala de valor	Respuesta	Porcentaje
Muy importante	20	47
Importante	14	33
Neutral	6	14
Poco importante	3	7
Sin importancia	0	0
TOTAL	43	100%

Tabla Nº 20: Elaboración propia

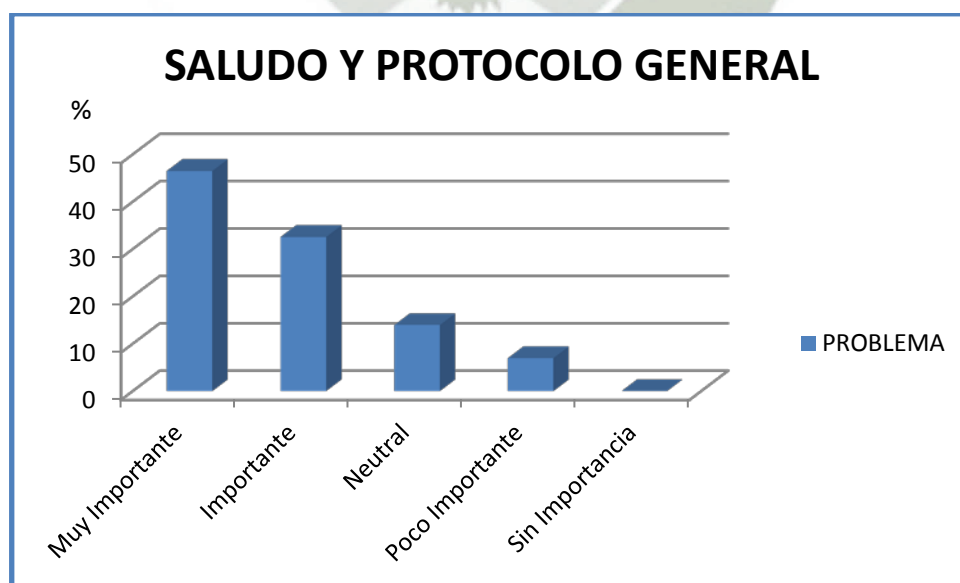


Grafico Nº 20: Elaboración propia

Como podemos observar en la grafica anterior, la mayoría de nuestros encuestados respondieron que la forma de saludo y el protocolo en general es muy importante debido a que si se hace un saludo adecuado al de la realidad del empresario, esto indica un interés hacia la otra cultura y podría darnos puntos al momento de la negociación.

21.-La convivencia al momento de negociar con los representantes comerciales, fue:

Escala de valor	Respuesta	Porcentaje
Muy importante	15	35
Importante	19	44
Neutral	6	14
Poco importante	3	7
Sin importancia	0	0
TOTAL	43	100%

Tabla Nº 21: Elaboración propia



Grafico Nº 21: Elaboración propia

Como podemos observar en la grafica, para los empresarios, la convivencia al momento de la negociación es Importante porque es aquí donde empieza el proceso de negociación, donde se hablan de temas generales y en donde una buena reacción o convivencia debe haber sido la clave para un culmino positivo de la negociación.

22.-El tema de los aspectos legales le ha generado un problema en el momento de negociar con el país que tiene relaciones comerciales esto fue para Ud.

Escala de valor	Respuesta	Porcentaje
Muy importante	21	49
Importante	15	35
Neutral	5	12
Poco importante	3	7
Sin importancia	0	0
TOTAL	43	100%

Tabla Nº 22: Elaboración propia

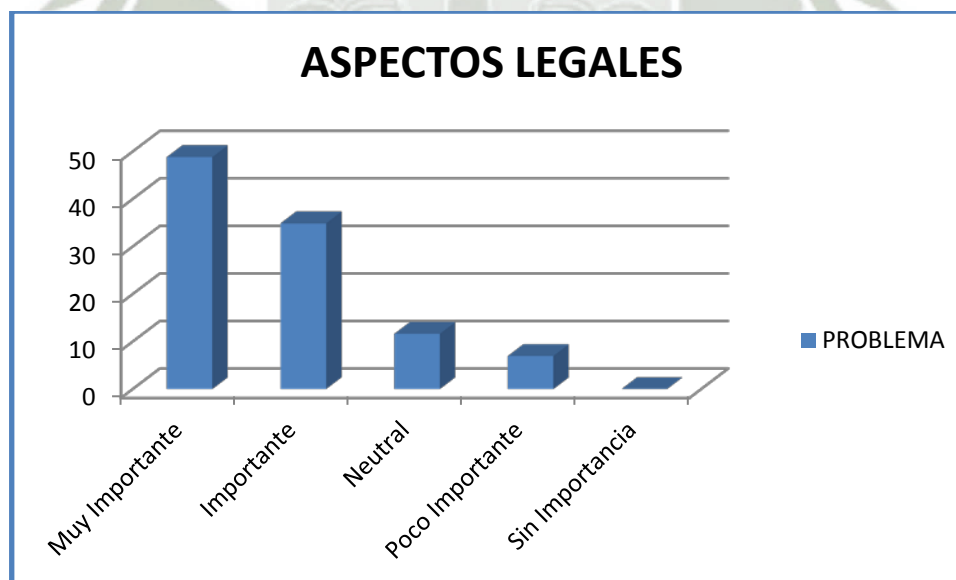


Grafico Nº 22: Elaboración propia

Como podemos observar en la grafica anterior, para los empresarios, los aspectos legales son de suma importancia debido a que estos influyen directamente con todo el proceso que le sigue a la negociación es necesario que se analice la probabilidad de que en el momento de la negociación haya una estabilidad política en el país con el que se procederá a hacer la negociación y todos los requisitos que sean necesarios para que el trato tenga un buen fin.

	IDIOMA	TIEMPO QUE TARDA LA NEGOCIACION	SALUDO Y PROTOCOLO GENERAL	CONVIVENCIA	ASPECTOS LEGALES
Muy Importante	30%	16%	47%	35%	49%
Importante	40%	26%	33%	44%	35%
Neutral	16%	47%	14%	14%	12%
Poco Importante	9%	12%	7%	7%	7%
Sin Importancia	5%	0%	0%	0%	0%

Tabla Nº 23: Elaboración propia

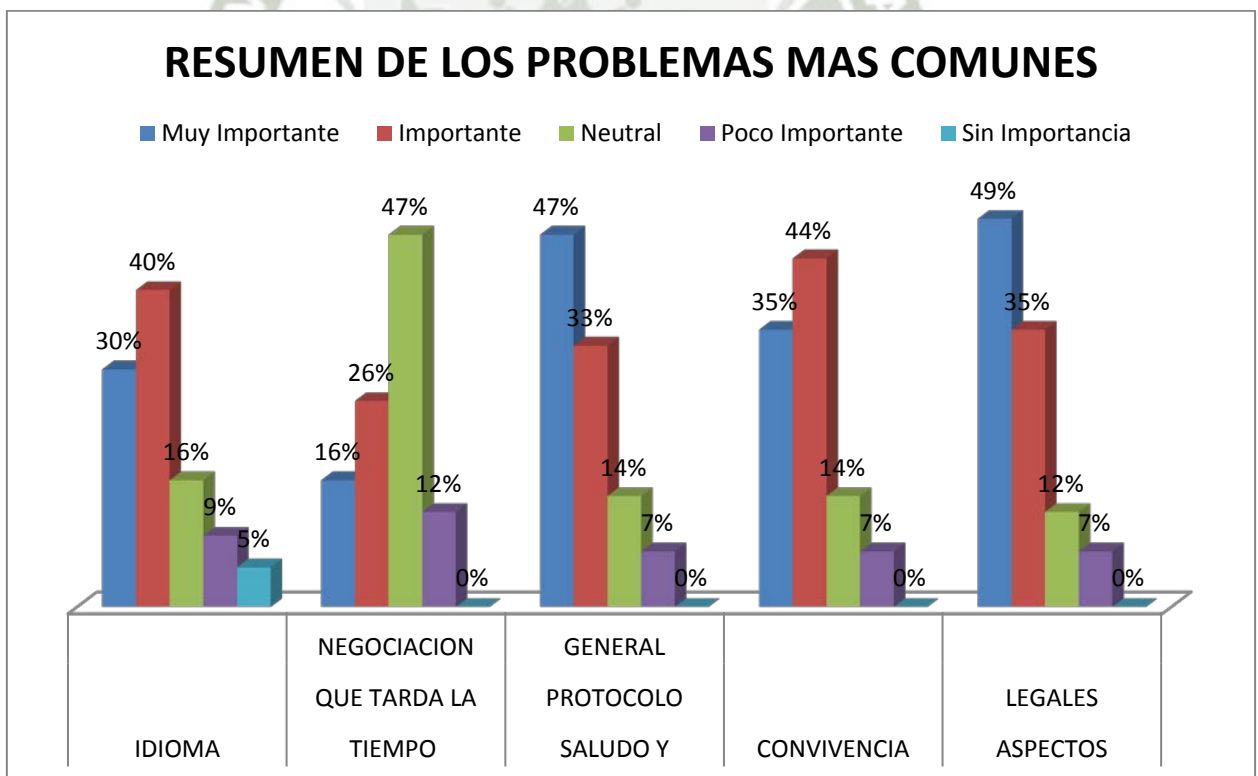


Grafico Nº 23: Elaboración propia

En la grafica anterior podemos observar en resumen los problemas más comunes que tienen los empresarios arequipeños en el momento de realizar una negociación y compararlos entre ellos en donde podemos observar que en el área de los aspectos legales es donde los empresarios tienen más problemas y es en donde se debe tener más cuidado al momento de negociar.

23.- ¿Cuál es el idioma que utiliza con más frecuencia para realizar negocios con el exterior?

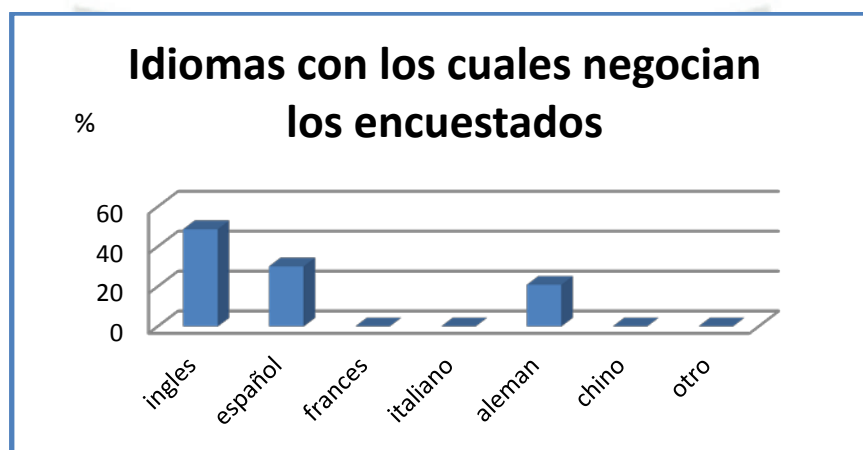


Grafico Nº 24: Elaboración propia

En la grafica podemos observar que la mayoría de los empresarios encuestados han tenido como respuesta que el idioma más utilizado para realizar una negociación es el idioma Ingles, principalmente porque los principales colaboradores con nuestro país son Estados Unidos, Canadá y Alemania en donde se habla dicho idioma.

INSTRUMENTO ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION

1. Las estrategias son medios que permiten alcanzar los objetivos deseados, teniendo en cuenta las condiciones en las cuales se desenvuelven la negociación y el negociador.

Indique si esta afirmación es verdadera o falsa

V ()

F ()

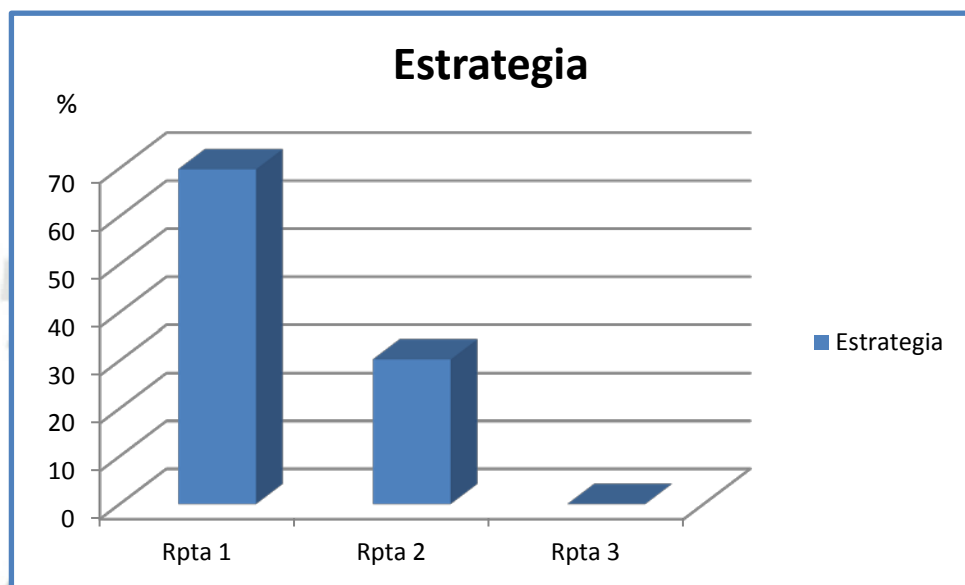


Gráfico Nº 25: Elaboración propia

Como podemos observar en esta grafica, un 70% de los empresarios encuestados respondieron “verdadero” a la interrogante de definición de estrategia, la cual es la opción correcta, lo que nos muestra que la mayoría de los empresarios de Arequipa conocen el término mas no responde aun si es aplicada en algún momento de la negociación.

2. Indique cuál de estas dos afirmaciones es la correcta, La Estrategia de Negociación es:
 - a) Es un plan o método que establece los objetivos y metas de una empresa, a la vez, indica el procedimiento coherente de las acciones a realizar.
 - b) Es lo que se pretende lograr mediante el conocimiento y la practica en el proceso de la negociación.

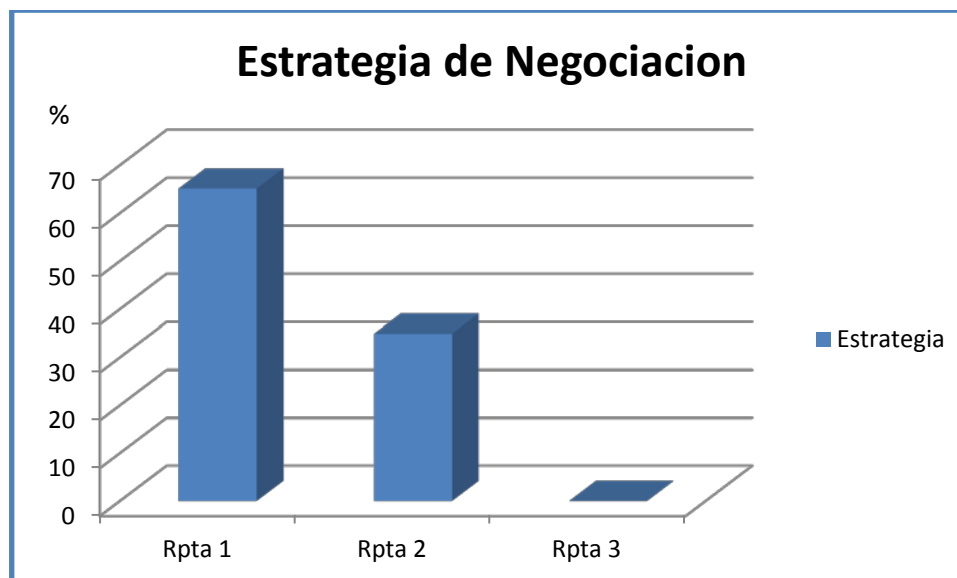


Grafico Nº 26: Elaboración propia

En esta grafica, podemos observar que un 65% de los empresarios respondieron a la respuesta “a” la cual es correcta con lo cual podemos ver que los empresarios conocen también el termino mas especifico de “Estrategia de negociación” con lo cual podemos concluir que es probable que dichos empresarios apliquen este término durante sus negociaciones.

3. Indique cuál de estas dos afirmaciones es la correcta, la Negociación es:
 - a) Es el proceso por el cual no se puede llegar a un acuerdo en la relación comercial.
 - b) Es un mecanismo para resolver los innumerables conflictos de intereses que se producen entre individuos o grupos.

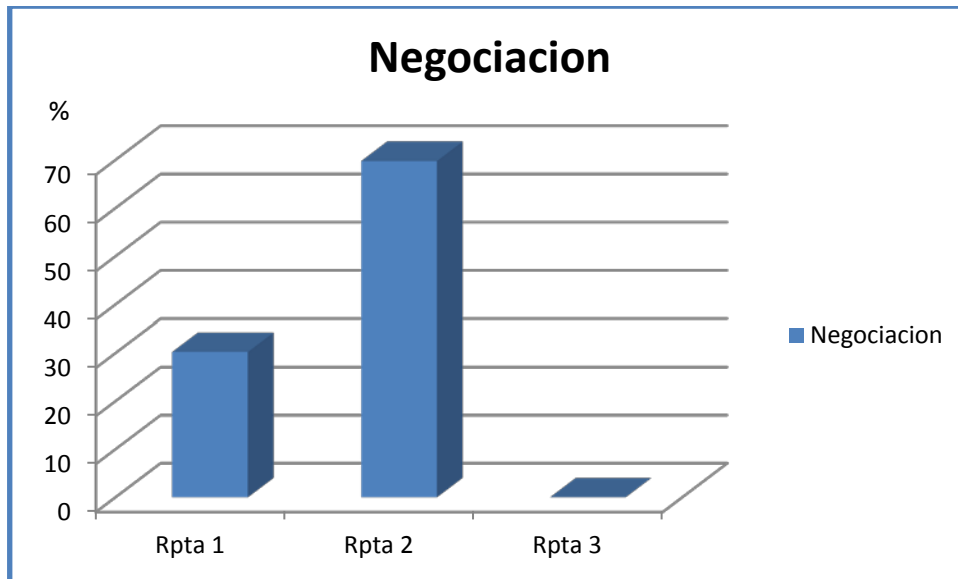


Grafico Nº 27: Elaboración propia

En esta grafica podemos observar que el 70% de los empresarios encuestados, es decir la gran mayoría sabe la definición del concepto de Negociación, lo cual indica que esta definición ha sido estudiada antes por los empresarios y/o es utilizada diariamente por ellos al momento de realizar una estrategia de negocios.

4. Una característica de la Habilidad Negociadora es :
- a) Habilidad física
 - b) Habilidad verbal
 - c) Habilidad con las manos

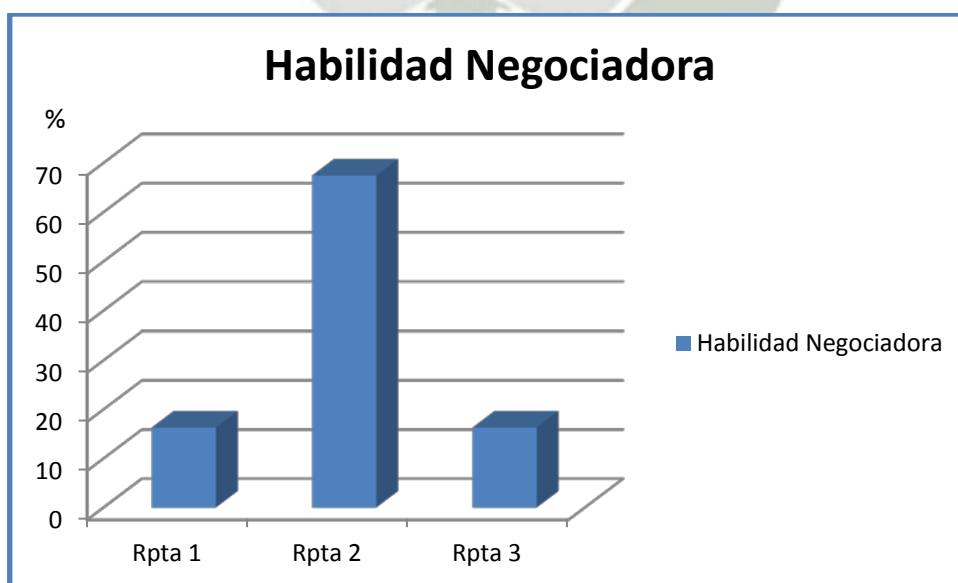


Grafico Nº 28: Elaboración propia

En esta grafica podemos observar que un 65% de los empresarios, es decir más de la mitad de los encuestados tienen claro las características de la importancia de tener habilidad negociadora para tener éxito en el momento de una negociación, y es probable que sea utilizado por los empresarios al momento de la negociación, el resto aun no lo tiene claro.

5. La Capacidad Negociadora es :

- a) El margen de maniobra tiene una parte para articular la negociación.
- b) Es el espacio entre el máximo y el mínimo de los objetivos propuestos, para llegar a un punto de convergencia y de acuerdo con la otra parte.
- c) Ambas son correctas

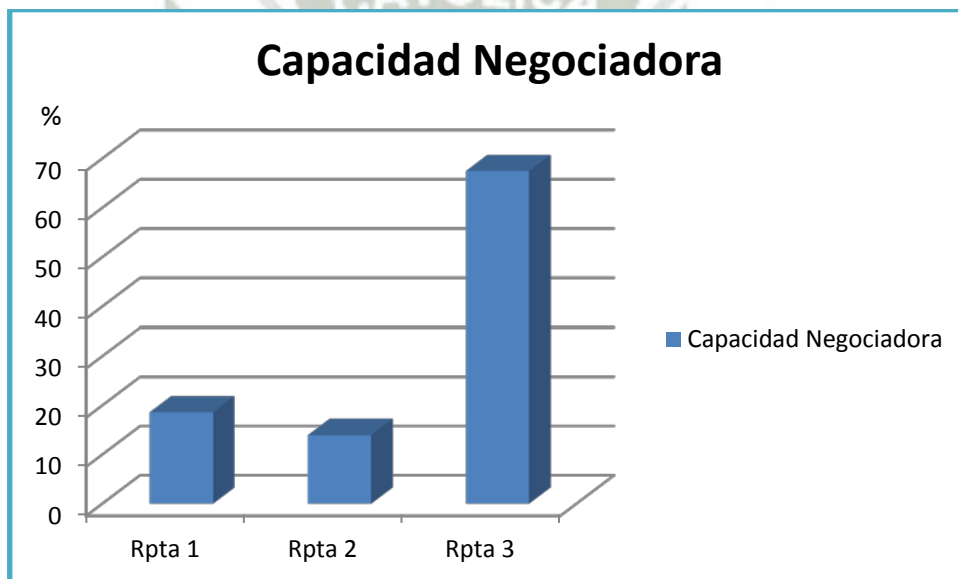


Grafico Nº 29: Elaboración propia

En esta grafica podemos observar que los empresarios arequipeños encuestados en su mayoría con un 67% conocen la definición de Capacidad Negociadora lo que nos indica que los empresarios tienen claro el concepto de negociar a través de de la habilidad verbal u otras características para negociar y llegar a un punto de convergencia

6. Estrategia Competitiva es, marque la respuesta correcta:

- a) Relación entre las partes es singular, solo se busca un lucro determinado.
- b) Consiste en la integración del negocio, para identificar soluciones.

c) Conseguir los objetivos sin demostrar que se están obteniendo todos los beneficios.

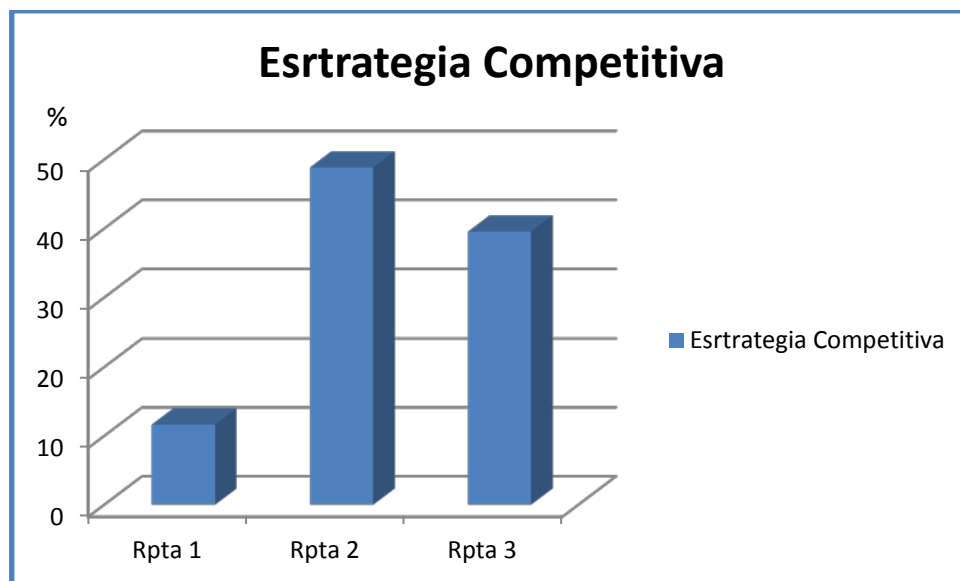


Grafico Nº 30: Elaboración propia

En esta grafica podemos observar que los empresarios arequipeños no tienen totalmente claro el concepto de Este tipo de estrategias pues las respuestas están divididas entre la alternativa “b” y la alternativa “c” en donde la correcta es la “b” los que nos muestra que no está muy claro el uso de la clase de estrategia que se utiliza.

7. Estrategia Cooperativa es, marque la respuesta correcta:
- Consiste en articular mecanismos de negocios y así resolver problemas y ganarlos.
 - Conseguir los objetivos sin demostrar que se están obteniendo todos los beneficios, una buena estrategia no depende de las tácticas superlativas.
 - Una parte debe ganar antes que mutua satisfacción.

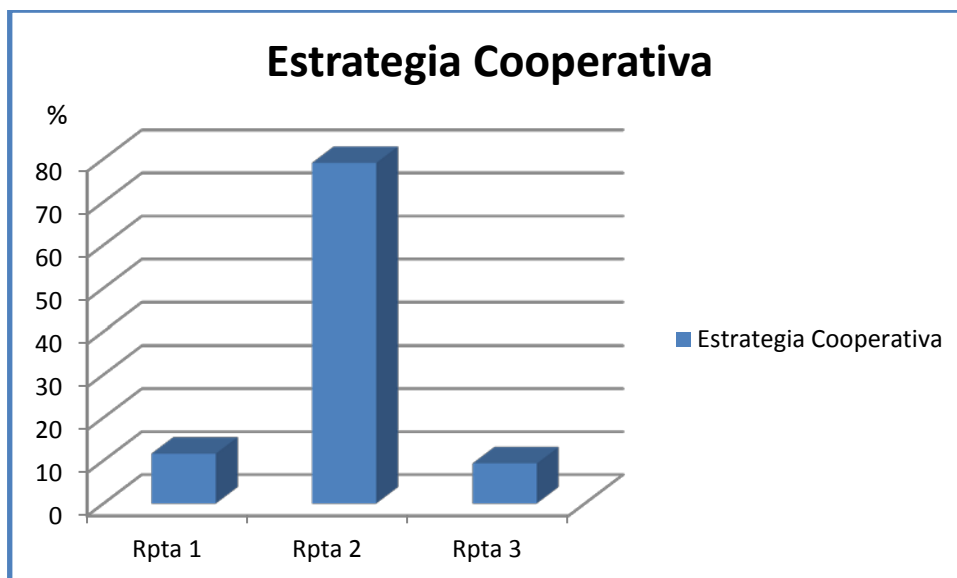


Grafico Nº 31: Elaboración propia

En esta grafica podemos observar que casi un 80% es decir la gran mayoría de los empresarios arequipeños conocen de qué se trata la Estrategia Cooperativa lo que nos puede indicar que la gran mayoría de empresarios podría estar utilizando este tipo de estrategia.

8. La estrategia de Solución de Problemas se define de la siguiente manera: Esta estrategia opera en el contexto de integración de negocio, cuando el negociador define el problema, las soluciones que puede identificar y los factores que observa como importantes para ayudar a determinar las características de la operación comercial.

Indique si esta afirmación es verdadera o falsa

V ()

F ()

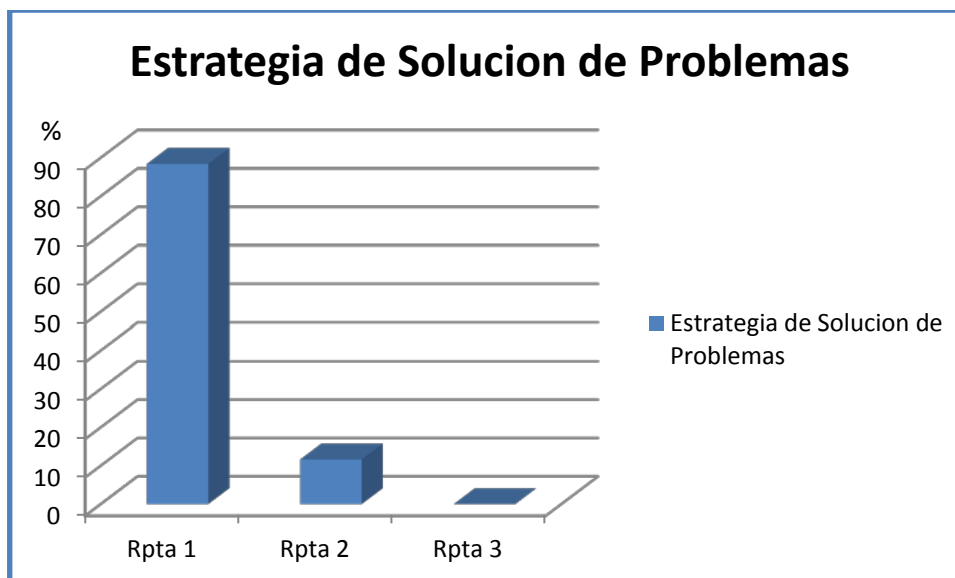
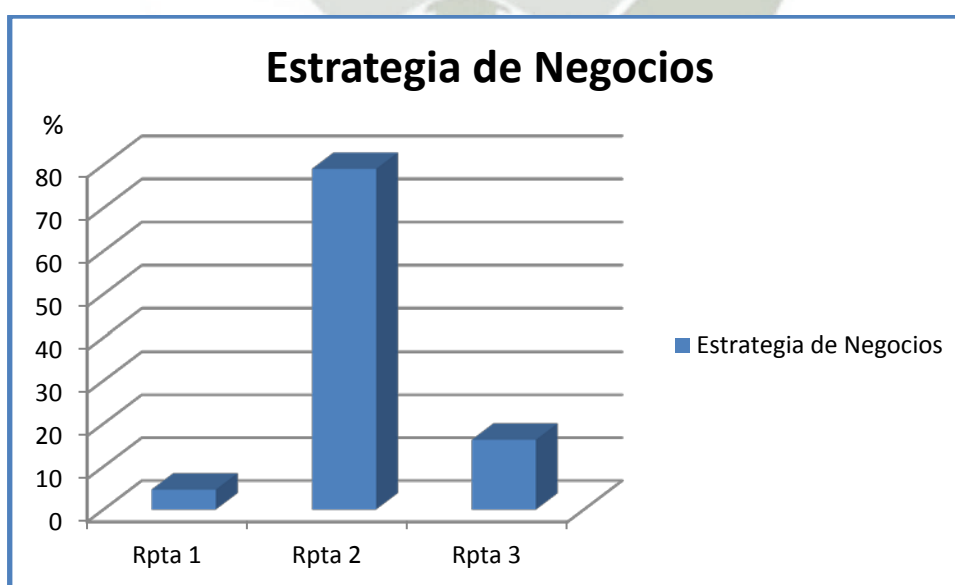


Grafico Nº 32: Elaboración propia

Como podemos ver en esta grafica casi un 90% de los empresarios saben de qué se trata la estrategia de solución de problemas lo que nos podría demostrar que una buena parte de los empresarios utiliza este tipo de estrategia al momento de la negociación.

9. ¿Cuál es la estrategia de Negocios que usted más utiliza?
- Estrategia Competitiva
 - Estrategia Cooperativa
 - Estrategia de Solución de Negocios



Grafica Nº 33: Elaboración propia

Como podemos observar en esta grafica vemos que el 79% es decir la gran mayoría de los empresarios arequipeños utilizan la estrategia cooperativa en donde ambos lados buscan lograr sus objetivos cediendo un poco para que ambas partes tengan beneficios, esta es la estrategia más usada por los negociadores de la ciudad.

Tabla N° 24: Aspectos culturales y Estrategias utilizadas por empresarios arequipeños registrados en la lista de PROMPERU

Aspecto		Estrategias			Total
		E. Competitiva	E. Cooperativa	Solución de problemas	
Moderadamente importante	Recuento	0	0	2	2
	% de Estrategias	.0%	.0%	28.6%	4.7%
Muy importante	Recuento	2	34	5	41
	% de Estrategias	100.0%	100.0%	71.4%	95.3%
Total	Recuento	2	34	7	43
	% de Estrategias	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	4.7%	79.1%	16.3%	100.0%

$$\chi^2 = 10.787$$

$$p = 0.005$$

$$p < 0.050$$

$$R = 0.441$$

Interpretación:

Se observa en la tabla 1 que al evaluar las variables aspecto cultural y estrategias de negocios vemos que el 100% de empresarios que utilizan la estrategia competitiva y la cooperativa en su empresa consideran que el aspecto cultural es muy importante a la hora de hacer negocios, por otro lado, el 71.4% de los empresarios que utilizan estrategias de solución de problemas también consideran que los aspectos culturales son importantes a la hora de la negociación.

Vemos que existe diferencia estadísticamente significativa, con un nivel de confianza de 95%, por lo que se acepta la hipótesis indicando que existe relación entre los aspectos culturales y las estrategias de negociación.

El tipo de relación entre las variables se ha evaluado mediante la prueba R de Pearson, la cual indica que dicha relación es moderada y de forma directa, por lo que se infiere que los aspectos culturales están relacionados de tal manera que a mayor nivel de conocimiento en los aspectos culturales se tendrá una mejor estrategia de negociación.

Tabla N° 15: Valoración del nivel de importancia de los aspectos culturales en empresarios arequipeños registrados en la lista de PROMPERU

Aspectos culturales	Orientación y referencias previas		Identificación de problemas		Protocolo		Lengua y costumbres	
	F	F	F	F	F	%	F	%
Moderadamente importante	14	32.6	14	32.6	18	41.9	27	62.8
Muy importante	29	67.4	29	67.4	25	58.1	16	37.2
Total	43	100.0	43	43	43	100.0	43	100.00

Interpretación:

De acuerdo a los valores obtenidos por nivel de importancia podemos observar que para los empresarios arequipeños orientación y referencias previas e identificación de problemas son los aspectos culturales más importantes, ya que en ambos casos el 67.4% considera que los aspectos culturales son muy importantes, en el caso del protocolo vemos que el 58.1% y el 37.2% considera que la lengua y costumbres son muy importantes.

La mayoría de empresarios arequipeños considera que los aspectos culturales son muy importantes al momento de la negociación.

Gráfico N° 34: Valoración del nivel de importancia de los aspectos culturales en empresarios arequipeños registrados en la lista de

PROMPERU

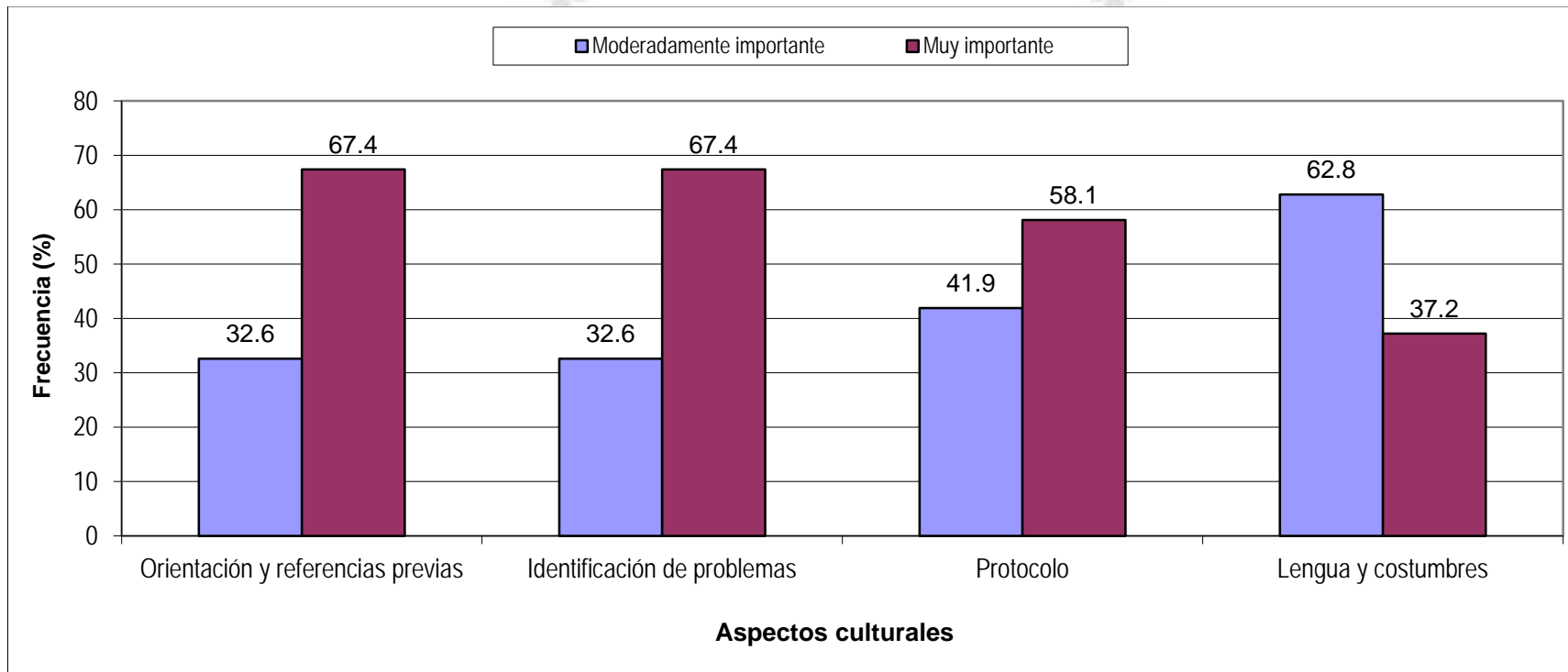


Tabla N° 26: Valoración del Uso de estrategias de negociación en empresarios arequipeños registrados en la lista de PROMPERU

Estrategias de negociación	Frecuencia	Porcentaje
E. Competitiva	2	4.7
E. Cooperativa	34	79.1
Solución de problemas	7	16.3
Total	43	100.0

Interpretación:

De acuerdo a los valores obtenidos por nivel de importancia podemos observar que para los empresarios arequipeños la estrategia cooperativa es la más utilizada, con un 79.1% seguida de la estrategia Solución de problemas, con un 16% y finalmente la Estrategia competitiva ya que apenas alcanzan el 4.7%

Gráfico N° 35: Valoración del Uso de estrategias de negociación en empresarios arequipeños registrados en la lista de PROMPERU

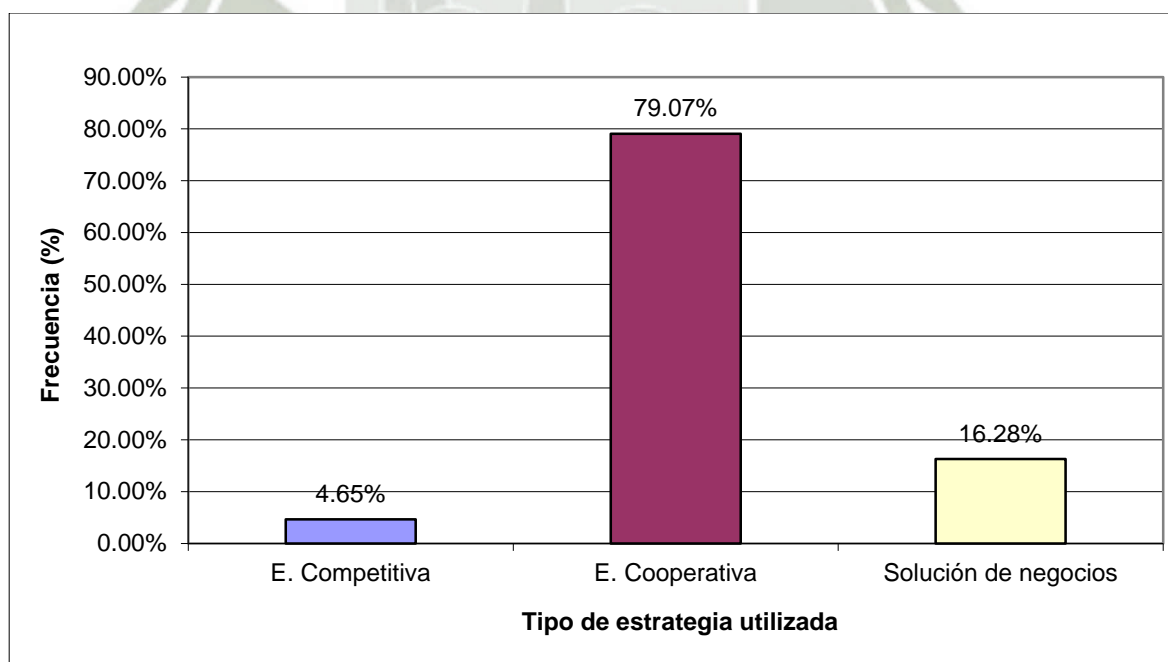


Tabla N° 27: Valoración del nivel de Conocimiento de Estrategias, Negociación, Habilidad y Capacidad Negociadora en empresarios arequipeños registrados en la lista de PROMPERU

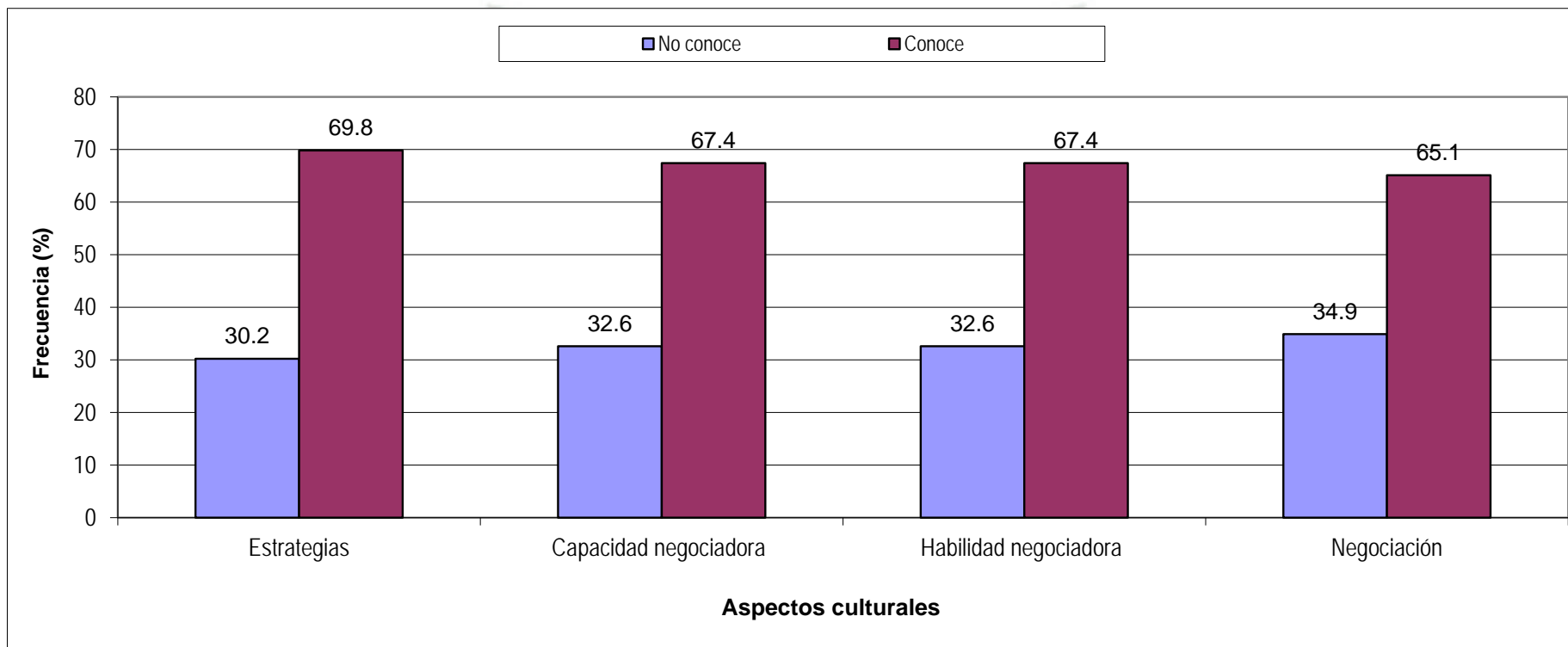
Nivel de conocimiento	Estrategias		Capacidad negociadora		Habilidad negociadora		Negociación	
	F	F	F	F	F	%	F	%
No conoce	13	30.2	14	32.6	14	32.6	15	34.9
Conoce	30	69.8	29	67.4	29	67.4	28	65.1
Total	43	100.0	43	43	43	100.0	43	100.00

Interpretación:

De acuerdo a los valores obtenidos por nivel de conocimientos podemos observar que los empresarios arequipeños tienen el mayor nivel de conocimiento sobre Estrategias, con un 69.8%, mientras que en Capacidad Negociadora vemos que han alcanzado el 67.4%, en cuanto a la Habilidad Negociadora, el 67.4% la aplica y finalmente el 65.1% utiliza la Negociación.

Como vemos, los cuatro sub-indicadores antes mencionados registran porcentajes superiores al 65%, por lo que podemos afirmar que la mayoría de empresarios arequipeños tiene buena base acerca de los cuatro conceptos ya mencionados.

Gráfico N° 16: Valoración del nivel de Conocimiento de Estrategias, Negociación, Habilidad y Capacidad Negociadora en empresarios arequipeños registrados en la lista de PROMPERU



5. CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Primera :De acuerdo al nivel de conocimientos sobre los Aspectos culturales, la estrategia de negocios con mayor nivel de importancia es la Estrategia Cooperativa.

Segunda : Los aspectos culturales más importantes para los empresarios arequipeños son: Orientación y referencias previas, Identificación de problemas, Protocolo; ya que en la valoración porcentual en dichos factores se obtuvo más del 50% de encuestados con un nivel muy importante.

Tercera :La estrategia más utilizada por los empresarios arequipeños es la Estrategia Cooperativa, ya que registra una frecuencia de 79.11%.

Cuarta :Los empresarios arequipeños tienen conocimiento acerca de: Estrategias, Capacidad negociadora, Habilidad negociadora, Negociación; ya que en todos los sub-indicadores referidos se ha observado que más del 65% tiene conocimiento acerca de los mismos.

Quinta :Los aspectos culturales son importantes e influyen en las Estrategias de negocios de forma directa y moderada, en el caso de los empresarios arequipeños al momento de realizar sus negociaciones.

5.2. Recomendaciones

- Primera** : Se debe considerar por parte de los empresarios, las diferencias culturales entre países antes de pretender realizar algún tipo de negocios con otros países y para ello, pueden acudir directamente a PROMPERU, o consultar la gran variedad de información disponible en bibliografía, sobre todo de origen norteamericano.
- Segunda** : Para llegar a ser hábil, un primer requisito, interculturalmente hablando, es conocer la cultura propia. Cuando alguien está consciente de sus bases culturales, estas dejan de ser un obstáculo para la comunicación eficaz. La mayoría de las personas se identifican con ciertas culturas particulares, pero una gran parte de ellas no está consciente de los preceptos culturales particulares que rigen su conducta.
- Tercera** : El hecho de ser conscientes de su propia cultura permite a las personas tener sensibilidad hacia otras identidades culturales, que no necesariamente deben estar de acuerdo con la realidad subjetiva propia. Esta conciencia puede conducir a los participantes a trabajar mutuamente hacia la resolución de las diferencias que crean barreras a la comunicación efectiva entre ellos. Otro de los requisitos para lograr una destreza intercultural consiste en evitar las generalizaciones acerca de otras culturas, a menos que estas le sean completamente familiares.
- Cuarta** : En los encuentros interculturales es casi imposible evitar estereotipar. El estereotipo es una forma de generalización que implica establecer el nombre de un grupo o grupos de personas y emitir declaraciones acerca de ellos. Debido a que los estereotipos son categorías de elementos individuales, enmascaran las diferencias, es necesario ver más allá de las generalizaciones superficiales y advertir las diferencias que existen entre las culturas, así como sus complejidades.
- Quinta** : Otro requisito importante es la aceptación del principio de la relatividad cultural. De acuerdo con este principio, cada cultura es única, y sus premisas son tan válidas como las de cualquier otra. Una relatividad cultural evita ser atrapado en la creencia de que exista alguna superioridad étnica por parte de algún grupo. El etnocentrismo es la creencia de que alguna cultura es superior a otra. Mostrarse orgulloso de la cultura propia

es un atributo positivo, pero también debe haber un reconocimiento y respeto por otras culturas.

Sexta : Un requisito más para llegar a lograr una destreza intercultural consiste en adoptar una actitud abierta hacia el cambio. Se va por la vida esperando cambios en las actitudes, en las relaciones o en el medio ambiente, pero cuando de pronto nos enfrentamos con alteraciones a los hábitos establecidos o al medio ambiente familiar, se suele experimentar confusión, incomodidad, frustración o incluso hostilidad.



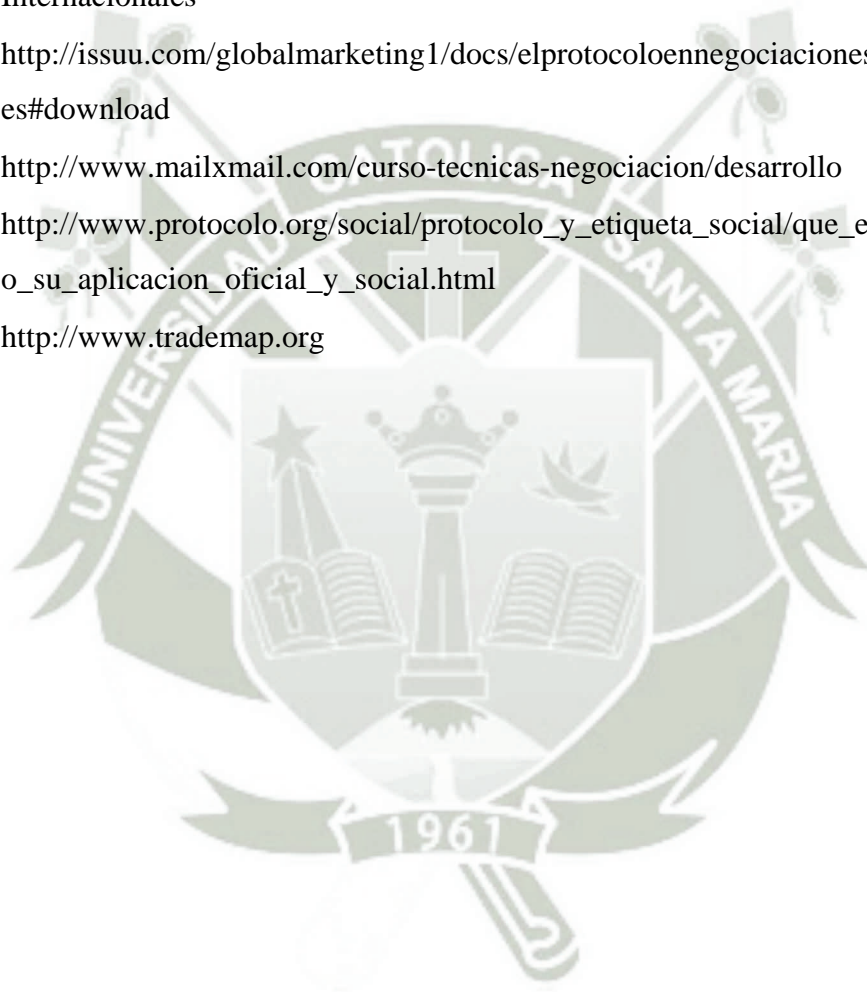
BIBLIOGRAFIA

- Aníbal Sierralta Ríos, Negociaciones Comerciales Internacionales, Perú: Lima, 2005.
- Benavente, Andrés y Morales, Patricio. Introducción al Análisis de Riesgo Político de Inversión en América del Sur. Documento de trabajo N°1, Área de Riesgo Político (CAIP), Santiago, 2007.
- Colaicovo, Juan Luis. Comercio exterior y negociaciones internacionales. Lima: OEA/CICOM 1982, p 92.
- Deutch, Karl W. Política y gobierno. México D.F: Fondo de Cultura Económica, 1998 p. 41
- Dupont, Christophe. La negotiation: Conduite, théorie et application. 3era ed. Paris: Dalloz, 1990, capítulo 3, sección 2 pp. 70 a 72.
- Fisher, Roger y William Ury. Si de acuerdo! Bogotá: Normas de Desarrollo General, 1985,p XIII
- García Bedoya, Política exterior peruana. Lima: Mosca Azul, 1992, pp.50 y 51
- Gifford, Donald G. Legal Negotiation. St. Paul, Minnesota: West Publishing, 1989, p. 3.
- Gómez Mompert, J. L. 1982. Los titulares en prensa. Barcelona: Mitre.
- González, Francisco y Roett, Riordan. “El papel de la política de alto riesgo en el desarrollo de América Latina”, en Francis Fukuyama (comp.), La Brecha entre América Latina y Estados Unidos: determinantes políticos e institucionales del desarrollo económico, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2006.
- Greene, Robert. Las 48 leyes del poder. Buenos Aires: Atlántida, 1999, p72.
- Jaus, H. R. 1976. La literatura como provocación. Barcelona: Península.
- Kaplan, Marcos. Estado y sociedad. México D.F: UNAM, 1978.
- Karl, Terry Lynn. “The vicious cycle of inequality in Latin America”, en Susan Eva Eckstein y Timothy Wickham-Crowley (eds.), What Justice? Whose justice? Fighting for Fairness in Latin America. University of California Press, Berkeley y Los Angeles, 2003.
- Karras, Chester, Louis. The negotiating game. Nueva York: Thomas y Crowell Publishers, 1970 p.56

- Levine, Daniel y Mainwaring, Scott. “Religión y protesta popular en América Latina: Experiencias y Contrastantes”; En Susan Eckstein (coord.). Poder y Protesta Popular: Movimientos Sociales Latinoamericanos. Siglo Veintiuno Editores, México, 2001.
- Maurtua de Romaña, Oscar. Derecho internacional y política exterior. Lima: Sociedad Peruana de Derecho Internacional y Colegio de Abogados de Lima. 1995, p.29
- Meno Blanco, F. 2004. "Aprendizaje de lenguas extranjeras a lo largo de la vida". Nuevas formas de aprendizaje en lenguas extranjeras. F. Meno Blanco. Madrid: Ministerio de Educación, Ciencia y Deporte.
- Miguel Rodrigo Alsina, Comunicación Intercultural, 1999. Una visión comprensiva de la evolución de este campo de conocimiento, se encuentra en este libro del académico catalán.
- Mintzberg, Henry; James Brian Quinn y John Voyer. El proceso estratégico. México D.F.: Prentice Hall, 1997, p 15.
- Miro Quesada, Rada, Francisco. Ciencia Política. Lima: Studium, 1986, p.93.
- North, Douglass. La teoría económica neo-institucionalista y el desarrollo latinoamericano. Instituto Internacional de Gobernabilidad, Barcelona, 1998.
- Raiffa, Howard. El arte y la ciencia de la negociación. México D.F: Fondo de Cultura Económica, 1996, p.17.
- Revista Negocios e Industria, Año 9, No. 108, Junio 15, 2008
- Santamaría Suárez, L. 1998. Géneros para la persuasión en periodismo. Madrid: Ed. Fragua.
- Selby, Jamison. Dinámica de la negociación. Lima, material de enseñanza (NI 5117), 1989, P 1 Y 2.
- VELIT GRANDA, Juan. «Amenaza externa en el caso de la subversión en el Perú». Derecho y Sociedad, año 3, n.º 4, 1991, p. 19.
- Weber, Max. Economía y sociedad 2da ed. México D.F: Fondo de Cultura Económica, 1964 p. 43.

INFORMATOGRAFIA

- <http://www.plancameral.org/Guias/VisitasFerias/>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento_humano
- <http://definicion.de/afabilidad/>
- http://www.cendec.cl/modulos/modulo_3/caracteristicas.htm
- Nicola Santini, *Business + Etiquette*, Italia, 2004
- Höffe, Otfried, *Derecho intercultural*, Barcelona, Gedisa
- <http://es.scribd.com/doc/23270825/Importancia-de-los-idiomas-en-los-Negocios-Internacionales>
- <http://issuu.com/globalmarketing1/docs/elprotocoloennegociacionesinternacionales#download>
- <http://www.mailxmail.com/curso-tecnicas-negociacion/desarrollo>
- http://www.protocolo.org/social/protocolo_y_etiqueta_social/que_es_el_protocolo_su_aplicacion_oficial_y_social.html
- <http://www.trademap.org>



ANEXOS



ANEXO 1

PLAN DE TESIS

1. Planteamiento Teórico

1.1. Problema

1.1.1.- Enunciado

“DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS SEGÚN LOS ASPECTOS CULTURALES DE MAYOR IMPORTANCIA PARA EL COMERCIO INTERNACIONAL CON PERU 2009-2010”

1.2.- Descripción

El presente trabajo de tesis es un análisis de las diferentes variables culturales de diferentes países del mundo y como estas tienen relación con las estrategias de negocios, es decir si el conocimiento de los aspectos culturales influye en las estrategias de negociación que utilizan los empresarios arequipeños.

Este trabajo se realizará para que los países analizados que con respecto a la comunicación entre las culturas sean llevados a niveles de negociación para poder llevar a cabo una comunicación exitosa con el país que queremos negociar.

Este se realizará para tener en cuenta el respeto a las personas con las que vamos a negociar y que sean de una cultura diferente a la nuestra, tomando en cuenta las diferencias de cada nación y con esto poder realizar transacciones internacionales exitosas. Se tomará principalmente la postura del empresario peruano y sus puntos de vista al tratar de negocios con países con empresarios de otras nacionalidades y la postura del empresario peruano como anfitrión de los demás países a analizar.

1.2.1.- Campo

- ❖ **Campo: Ciencias Sociales**
- ❖ **Área: Ingeniería Comercial**
- ❖ **Línea: Negocios Internacionales**

1.2.2.- Tipo de Investigación

Es Descriptiva porque hemos descrito la situación problemática en su contexto real, y Explicativa porque explica la relación entre sus variables como son aspectos culturales y estrategias de negociación que presentan los empresarios Arequipeños.

1.2.3.- Variables

Cuadro: Análisis de variables e indicadores

VARIABLES	INDICADORES	SUB-INDICADORES
<p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <p>a) Aspectos Culturales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lengua, costumbres ➤ Orientación y referencias previas. ➤ Protocolo. ➤ Identificación de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aspectos culturales de una lengua extranjera ➤ Cultura Local ➤ Costumbres ➤ Tipos de orientación cultural. ➤ Obsequios de presentación ➤ La conversación ➤ Comportamiento, afabilidad ➤ Entusiasmo ➤ Educación, modales y ética adecuada ➤ Vestimenta adecuada ➤ Puntualidad ➤ Modo de negociación ➤ Idioma ➤ Tiempo que tarda la negociación ➤ Saludo y protocolo general ➤ Convivencia ➤ Aspectos Legales
<p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p>a) Estrategia de Negocios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estrategia Competitiva. ➤ Estrategia Cooperativa. ➤ Estrategia de Solución de Problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estrategias ➤ Negociación ➤ Habilidad negociadora ➤ Capacidad negociadora

a) Análisis de variables

Variable independiente: Aspectos Culturales.

Variable dependiente: Estrategia de Negocios.

1.2.4.- Interrogantes Básicas

- ¿Cuál el nivel importancia de los aspectos culturales de los empresarios arequipeños al momento de establecer sus negociaciones?
- ¿Cuáles son las estrategias de Negocios más utilizadas por los empresarios arequipeños al momento de establecer sus negociaciones?
- ¿Tienen los empresarios arequipeños conocimiento de estrategias, negociación, habilidad y capacidad negociadora?
- ¿Cuál es la relación entre el nivel importancia de los aspectos culturales y las estrategias de Negocios más utilizadas por los empresarios arequipeños al momento de establecer sus negociaciones?

1.2. Justificación

Podemos decir que la comunicación que se da entre las diferentes culturas nos ayuda a cambiar positivamente la actitud del empresario peruano, cuando este se encuentra el en papel de anfitrión de otros países en su mismo país es decir en el Perú, así el anfitrión adopta una postura abierta a la negociación con los diferentes países y para esto, el empresario debe poner de lado la creencia de que ellos necesitan únicamente de ti.

Sería un gran apoyo para las empresas familiares tradicionalistas, el tener una actitud relacionada con la innovación y la actualización al estar predispuestos al aprendizaje de otros idiomas así como también sería de gran ayuda la investigación y el estudio sobre temas como las leyes internacionales y los tratados, y de esta manera sería de gran ayuda para poder tener relaciones con clientes y proveedores de otros países con los que el empresario peruano este trabajando.

Esto entonces nos es favorable para poder crear una cultura empresarial con las asociaciones empresariales para difundir y capacitar a los empresarios peruanos para que estos puedan adaptarse y abrirse a las nuevas culturas, es decir a los países con los

que se va a negociar y con ello poder llegar a mejores resultados al final de las negociaciones.

Aumentar con ello el conocimiento del lado de las compañías que estén por hacer tratos directos con empresarios extranjeros, capacitándolos previamente con temas de comercio internacional, para que con ello, los empresarios peruanos puedan negociar conforme a la manera en que se comportan los empresarios extranjeros en nuestro país.

Lograr que el empresario peruano preste más interés acerca del conocimiento de nuevas culturas diferentes a la suya y comprenderlas al mismo tiempo, todo esto basándose en el respeto, con lo cual, desde nuestro punto de vista, se podría llegar a realizar una mejor negociación con el empresario extranjero.

Con ello lograr la disminución de la renuencia de los empresarios peruanos en hacer contratos a niveles ejecutivos personal extranjero del país con el que se está negociando, todo esto con la finalidad de lograr una mejoría en las negociaciones de la compañía puesto que las personas nativas del país con el que se está negociando, conocen la cultura y a la misma vez apoyaran a la empresa en brindar consejos de cual vendría a ser la mejor manera de tratar a el personal y así mismo a los clientes.

1.3. Objetivos

Objetivo General

Determinación De Estrategias De Negocios Según Los Aspectos Culturales De Mayor Importancia Para El Comercio Internacional Con Perú 2009-2010

Objetivos Específicos:

- Identificar el nivel importancia de los aspectos culturales de los empresarios arequipeños al momento de establecer sus negociaciones.
- Identificar las estrategias de Negocios más utilizadas por los empresarios arequipeños al momento de establecer sus negociaciones.
- Identificar el conocimiento de estrategias, negociación, habilidad y capacidad negociadora que presentan los empresarios arequipeños al momento de establecer sus negociaciones.

- Establecer la relación entre el nivel importancia de los aspectos culturales y las estrategias de Negocios más utilizadas por los empresarios arequipeños al momento de establecer sus negociaciones.

1.4. Hipótesis

Dado que los Aspectos Culturales son los usos costumbres tradiciones y protocolos singulares que presentan los empresarios negociadores de cada país, y las estrategias de Negociación son un plan o método que establece los objetivos y metas de una empresa u organización y a la vez indica el procedimiento coherente de las acciones a realizar.

Es probable que exista una relación entre Aspectos Culturales más significativos con la estrategia de negociación de Cooperativa que presentan los empresarios exportadores locales en el año 2010 en Arequipa.

Las hipótesis que se trataron de comprobar a lo largo de la investigación son las siguientes:

- Hipótesis Nula (H_0) = No existe relación entre los aspectos culturales y las estrategias de negociación que presentan los empresarios exportadores locales.
- Hipótesis Afirmativa (H_a) = Existe relación entre los aspectos culturales y las estrategias de negociación que presentan los empresarios exportadores locales.

2. Marco teórico

1. LENGUAJE

Los aspectos culturales de una lengua son fundamentales y deben integrarse en la enseñanza de un idioma extranjero, dado que el patrimonio cultural que gran parte de las sociedades reciben del pasado está vertebrado a través de su lengua. En este sentido la creación popular, el arte y la acción social son transmitidos con el lenguaje.³¹ Por todo ello, es necesario incorporar en el proceso de enseñanza aprendizaje de idiomas, algunos factores socio-culturales de los países que lo hablan para conseguir que nuestros alumnos adquieran un conocimiento más completo de los elementos que han contribuido a la formación y evolución del idioma que están aprendiendo, así como a la configuración actual de dicha lengua. La comunicación efectiva va a requerir un conocimiento en profundidad de las características de la

³¹ Gómez Mompart, J. L. 1982. Los titulares en prensa. Barcelona: Mitre.

cultura a la que está ligada una lengua y que le confiere una cierta singularidad y le imprime un determinado carácter, diferenciándola de las demás.

Hablaremos también de los Aspectos culturales de una lengua extranjera, Cultura Local y Costumbres

2. ORIENTACIÓN CULTURAL

Harrison, a partir de datos empíricos, propone una clasificación de culturas según su orientación. Identifica cuatro.

- Orientación al poder
- Orientación al rol o a la función
- Orientación al cumplimiento de las tareas
- Orientación a las personas

3. PROTOCOLO

Es el conjunto de normas y disposiciones legales vigentes que, junto a los usos, costumbres y tradiciones de los pueblos, rige la celebración de los actos oficiales y, en otros muchos casos, la celebración de actos de carácter privado que toman como referencia todas estas disposiciones, usos, tradiciones y costumbres. Pero el protocolo tiene que complementarse para cubrir todas las necesidades que requieren el conjunto de actividades que tienen lugar cuando en los actos oficiales se realizan otra serie de actividades que se deben regular y organizar. Las actividades públicas que realizan las autoridades tienen más componentes que el mero protocolo.

Por lo tanto hay que buscar otros conceptos que sirvan de complemento al campo del protocolo la Etiqueta es "el ceremonial de los estilos, usos y costumbres que se debe guardar en las casas reales y en actos públicos solemnes" o bien "la ceremonia en la manera de tratarse las personas particulares o en actos de la vida privada, a diferencia de los usos de confianza o familiaridad". Y ceremonial es "el conjunto de formalidades para cualquier acto público o solemne" y se asienta sobre la sólida base del principio jurídico de la igualdad natural de los estados.

4. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

Hablaremos de los siguientes conceptos:

- Idioma
- Tiempo que tarda la negociación

- Saludo y protocolo general
- Convivencia
- Aspectos Legales

5. COMUNICACIÓN INTERCULTURAL

La comunicación intercultural es una disciplina que tiene como objetivo estudiar la forma en que la gente de diferentes orígenes culturales se comunica entre sí. Se encarga también de producir algunos lineamientos que permitan esta comunicación intercultural. Como muchos campos de estudio académicos se aborda desde diferentes disciplinas. Entre estas se incluyen la filosofía, la antropología, la etnología, los estudios culturales, la psicología, la comunicación, la lingüística, etc.

Por ejemplo, ¿cómo una persona de China se comunica con una persona de Turquía? Aun más, ¿qué construcciones mentales subyacentes aparecen en ambas partes, que les permiten comunicarse constructivamente?

Las principales teorías para la comunicación intercultural están basadas en trabajos que estudian y valoran las diferencias (o las dimensiones culturales) entre culturas. Especialmente los trabajos de Edward T. Hall, Geert Hofstede, Harry C. Triandis, Fons Trompenaars y más recientemente Shalom Schwartz. Clifford Geertz fue también un importante colaborador en este campo.

Estas teorías han sido aplicadas a una variedad de diferentes teorías comunicativas y postulados, notablemente en las áreas de negocios y administración (Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner) y la mercadotecnia (Marieke de Mooij, Stephan Dahl).

6. ESTRATEGIA

Las estrategias y las tácticas son medios que permiten alcanzar los objetivos deseados, teniendo en cuenta en las cuales se desenvuelven la negociación y el negociador.

Ambos conceptos forman parte del léxico militar y allí adquieren pleno significado. A pesar de los siglos y el desarrollo de las técnicas y la cibernética, los dos términos siguen teniendo la misma connotación.

7. TIPOS DE ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

i. Estrategia Competitiva

Esta estrategia considera que una de las partes debe ganar; obtener ventajas, antes que mutua satisfacción.

Particularmente se emplea cuando la relación es singular y no se piensa crecer o construir un mercado, sino solo obtener un lucro determinado o alcanzar un objetivo específico e individual. La temporalidad de la relación hace aconsejable esta estrategia.

El resultado de las negociaciones dependerá en gran medida de su capacidad negociadora. Usualmente se expresa con un “tómalo o déjalo”. Pero en ese extremo es aconsejable que el tono de voz de quien lo exprese sea amable. Por supuesto, ello no significa amenazar.

ii. Estrategia Cooperativa

Estrategia y táctica son construcciones comunes y vinculadas. Están interrelacionadas, aun cuando una buena estrategia no dependa de tácticas superlativas. La esencia de una estrategia sólida es conseguir todos los objetivos sin que parezca que hemos ganado; es decir, sin espectacularidad táctica. Una buena estrategia de negociación es llegar a resultados positivos sin tácticas extraordinarias o “golpes maestros”, para ganar posiciones en la mesa de negociaciones.

Cuando el negociador se enfrasca en las tácticas o en los efectos visuales, descuidando el plan y el desenvolvimiento de la estrategia, de termina dependiendo de la táctica y descuidando los objetivos. Si una estrategia militar fuere concebida únicamente a partir de un punto de vista táctico, entonces ella debe dirigir la táctica cuando la batalla hubiere comenzado.

Un buen general o un buen negociador tienen la capacidad de omitir las dificultades tácticas con el fin de presionar para conseguir los objetivos estratégicos. Ocasionalmente puede ser necesario orientar recursos considerables para tomar puntos claves que superen determinados obstáculos y podrían detener el desenvolvimiento de la estrategia global.

Así, por ejemplo, podría cederse en algunos puntos de negociación para obtener los objetivos básicos. Esa es, en esencia, la razón de las concesiones: movimientos tácticos para realizar objetivos mayores que posibiliten el éxito de una estrategia general de negociación.

El hecho de llegar a resultados en una operación comercial sin ninguna resistencia ni objeción no es un buen síntoma. La otra parte puede estar aceptando demasiadas condiciones o imposiciones. Hay que tener cuidado con estas operaciones, porque pueden llevar implícito su incumplimiento.

La negociación es un proceso vivo en el que se deben alternar o intercambiar tácticas, pues eso demuestra el interés de las partes. Alguien que no tenga tácticas puede ser un negociador bisoño o sin el deseo de cumplir los compromisos. Entonces orientamos nuestra negociación para hacer sentir la importancia de la operación o redoblamos nuestro cuidado, pues podría tratarse de un bluff que no tuviera el deseo de concluir una operación.

iii. Estrategia de solución de problemas

Consiste en articular mecanismos de negociación para identificar y explotar oportunidades, resolver problemas y ganarlos. Esta estrategia opera en el contexto de integración de negocio, cuando el negociador define el problema, las soluciones que puede identificar y los factores que observa como importantes para ayudar a determinar las características de la operación comercial.³²

8. Planteamiento operacional

2.1. Técnicas e instrumentos

Técnicas:

La técnica a utilizarse es la de comunicación a través del cuestionario mediante el cual se recolectara información adecuada de los empresarios arequipeños y mediante la ficha de observación se recolectara información necesaria para el trabajo de investigación.

Instrumentos:

- Cuestionario
- Ficha de observación

2.2 Campo de verificación

El campo de verificación comprenderá el análisis de los resultados de los resultados de los cuestionarios a realizarse a las diferentes empresas exportadoras que se encuentran en Arequipa.

³² Aníbal Sierralta Ríos, **Negociaciones Comerciales Internacionales texto y casos**, 2005, pág. 90,91.

Delimitación espacial:

El lugar donde se desarrollo el trabajo de investigación es en la ciudad de Arequipa.

Delimitación temporal

La investigación se desarrollo en el último trimestre del año 2010.

Unidades de estudio

Estarán conformadas por: Los empresarios exportadores formales ubicados en la lista de exportadores formales de PROMPERU, pertenecientes a la región de Arequipa.

2.3. Estrategia de Recolección de Datos**Universo**

Está conformado por todos empresarios exportadores de la región Arequipa.

Muestreo

Para los efectos del proyecto de investigación se ha determinado el Muestreo no probabilístico por el número singular del universo que haciende 43 empresarios, estableciendo un criterio arbitrario intencionado y por conveniencia
Criterios de Inclusión.

- Empresarios exportadores formales que estén registrados en la lista de exportadores formales de PROMPERU.
- Empresarios exportadores de la región Arequipa.

Criterios de Exclusión.

- Empresarios importadores.
- Empresarios de otras regiones
- Empresarios exportadores informales y que no estén registrados en la lista de exportadores formales de PROMPERU.

Muestra

Dado el caso del muestreo es que se ha considera la muestra de 43 Empresarios locales exportadores de la región Arequipa.

2.4. Recursos necesarios

2.4.1 Recursos humanos

Investigadores:

- Mariel Fernández Pinto
- Gina Mello Lizárraga

2.4.2 Recursos físicos

Ambiente particular de trabajo:

- Biblioteca de la Universidad Católica de Santa María

2.4.3 Recursos financieros

El trabajo será autofinanciado por los propios investigadores

2.5. Procesamiento de la información

2.5.1 Fuentes de datos primarios

Utilizamos como fuente de datos primarios fueron las encuestas que se aplicaron directamente a los empresarios ubicados en la ciudad de Arequipa que realizan algún tipo de negociación con el exterior, en este caso solamente exportaciones.

Para ello se diseñó un cuestionario inicial que fue posteriormente modificado para ajustarse a las necesidades de la investigación debido a que el cuestionario inicial no contaba con respuestas en escala de Likert, por el contrario, que se trataba de respuestas de opciones múltiples o abiertas.

Para el diseño del nuevo cuestionario se utilizó como base el artículo denominado Doing Business in México, Hise R, Solano-Méndez, R y Greshman, L (2003), que presentó un estudio similar para el caso de los extranjeros, particularmente norteamericanos, que realizan negocios con dicho país.

2.5.2 Fuentes de datos secundarios

Se utilizó como fuente de datos secundarios las páginas de Internet relacionadas con nuestra investigación, tesis en su forma de antecedentes investigativos, guías de negociación, revistas y artículos especializados, para dar contexto a la investigación.

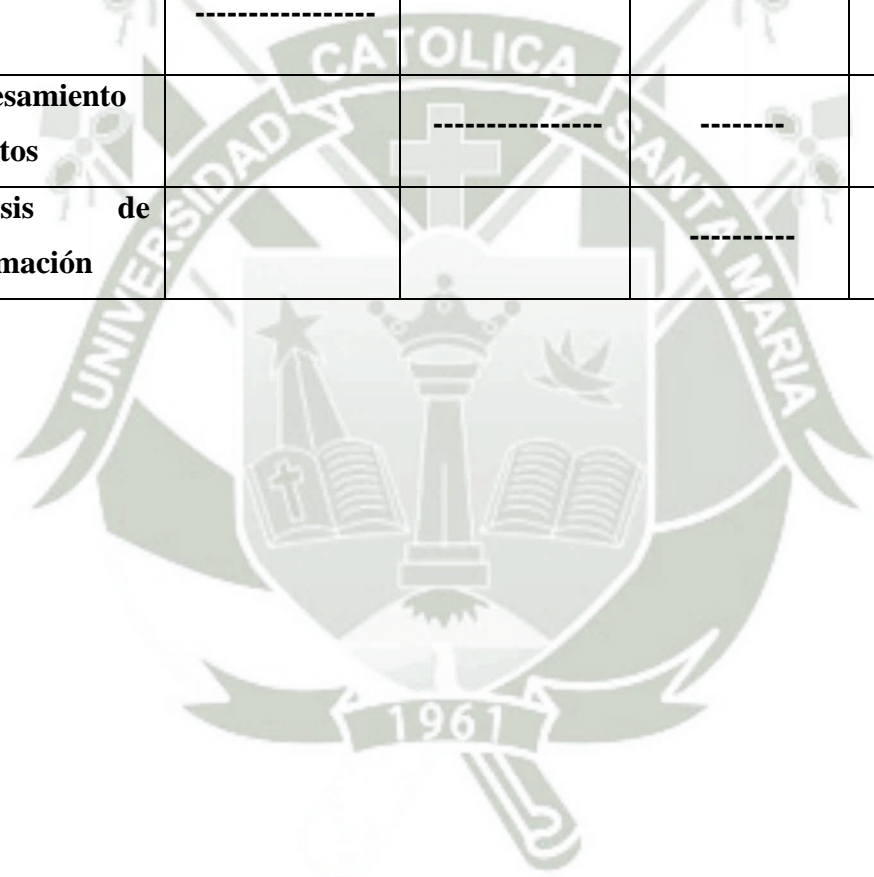
2.6. Procesamiento de datos

Se aplicaron los cuestionarios a los empresarios para establecer la relación entre sus componentes. Luego tabulada la información en el software Excel para conformar la base de datos, y realizar los cuadros y gráficas correspondientes, se procedió a realizar el

análisis estadístico vía software SPSS 15.0 en español para establecer un tratamiento y formular la estadística inferencial para comprobar la hipótesis, y establecer la relación estadísticamente significativa entre las variables de estudio, para lo cual se realizó el análisis estadístico Ji cuadrado y la R de Pearson.

2.7. Cronograma

TIEMPO ACTIVIDADES	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ABRIL	MAYO
	2010	2010	2011	2011
	1 - 2 - 3 - 4	1 - 2 - 3 - 4	1 - 2 - 3 - 4	1 - 2 - 3 - 4
Recolección de datos	-----			
Procesamiento de datos		-----	-----	
Análisis de información			-----	-----



ANEXO 2

2.1 ESTADOS UNIDOS

2.1.1 LENGUA, DEMOGRAFÍA Y RELIGIÓN

Se tiene como lengua oficial el idioma Inglés, pero el más extendido es el inglés, aunque también se destaca el español, que cuenta con más de 40 millones de hablantes, ya que aproximadamente un 80% de los hispanos, aún los de segunda o tercera generación nacidos en los EE.UU. hablan castellano como lengua materna. Otros idiomas minoritarios, hablados por inmigrantes o descendientes de éstos, son el francés, el portugués, el italiano, el polaco, el alemán, el hebreo, el japonés, el coreano, el árabe y el chino. Por otra parte, las lenguas aborígenes de la región apenas alcanzan el 1% de la población.

Se cuenta con una población de 275 millones de habitantes. Tiene el título de la nación más poderosa del mundo y en su territorio posee a la ciudad más grande del mundo que es Nueva York; la cual cuenta con 7 millones de habitantes.

Encontramos gran variedad de grupos de diferentes etnias; como son de origen Inglés, Francés. Alemán, Irlandés. Escandinavo, Polaco, Ruso, Hispanos y así sucesivamente; debido a los diferentes inmigrantes cuenta con una gama amplia de razas como lo son: negros, asiáticos, hispanos y nativos americanos.

La Religión en Estados Unidos Católicos 25.9%; Bautistas 17.2%; No religiosos, ateos y agnósticos 15.0%; Metodistas 7.2%; Cristianos varios 7.2%; Luteranos 4.9%; Presbiterianos 2.8%; Otros protestantes 2.4%; Pentecostales 2.2%; Anglicanos 1.8%; Judíos 1.4%; Mormones 1.4%; Iglesias de Cristo 1.3%; Sin denominación 1.3%; Testigos de Jehová 0.7%; Congregacionales 0.7%; Asambleístas de Dios 0.6%; Musulmanes 0.6%; Evangélicos 0.5%; Budistas 0.5%; Adventistas del Séptimo día 0.7%; Hinduistas 0.4%; Ortodoxos 0.3%; Unitarios universalistas 0.3%; Otros 0.7%; entre otros.

2.1.2 ORIENTACIÓN CULTURAL

El estilo de procesamiento de información y su organización está basando en el etnocentrismo, y por lo tanto en su mayoría es cerrado a la información externa, son muy analíticos y los conceptos son convertidos en abstractos rápidamente, se conducen por reglas universales, la mayoría impuestas por ellos mismos. Las políticas de las compañías siempre tienen continuación sin importar quien esté al frente de ella.

Los estadounidenses tienen como estrategia de negociación la tangibilidad y toman como evidencia todos los hechos, para mayor validez; algunas veces la confiabilidad de los hechos está basada en ideologías de democracia, capitalismo y consumismo, pero casi nunca toman en cuenta sentimientos de los participantes.

El origen de su comportamiento y sistema de valores están basados en las reglas judío — cristianas, pero en muchos casos parecen haber sido erosionadas por el egoísmo y el etnocentrismo, sus métodos están divididos por el bien y el mal, que en este caso está determinado lo malo, por el demonio. A continuación se identificaron tres secciones del sistema de valor en la cultura predominante:

- Como se desarrolla la teoría de decisiones. Si en Estados Unidos es probablemente la cultura más individualista, donde cada persona se convierte en una pieza reemplazable en las organizaciones. La gente de Estados Unidos no tiene ningún problema en decir "NO". Los asuntos personales no se llevan de ninguna manera a las negociaciones, las amistades son pocas y con necesidades específicas.
- La ansiedad es baja acerca de la vida. la ciencia y las estructuras externas proveen respuestas a todas las preguntas importantes. La ansiedad es desarrollada por fechas y los resultados se basan en el reconocimiento, el trabajo ético es muy importante; donde dichas reglas están establecidas para todo.

La igualdad en Estados Unidos es garantizada de ley, pero ejerciéndola a la realidad prevalece el favoritismo por lo étnico y social en contra de las minorías como lo son los inmigrantes. La competencia es una regla de vida, pero se manejan fuertes roles de interdependencia. La decisión y la excelencia son cualidades muy cotizadas para el progreso de la empresa. Con respecto a la diferencia de los sexos los roles están cambiando rápidamente, pero las mujeres continúan luchando por igualdad de paga y poder.

2.1.3 PUNTUALIDAD

En Estados Unidos la puntualidad juega un papel muy importante, es extremadamente importante, sobre todo para cuestiones de negocios, se deben concertar las citas con antelación, si lo invitan a una comida de negocios, deberá llegar a tiempo, en el caso de un evento social, es permisible llegar algunos minutos tarde. (30 minutos como máximo), el ritual de intercambio de tarjetas que se acostumbra en otras culturas, no es tan rígido en los Estados Unidos, su tarjeta no será rechazada pero no siempre recibirá una a

cambio, frecuentemente no se intercambian tarjetas a menos que se desee hacer negocios más adelante.

A la hora de escribir las fechas en Estados Unidos el orden varía de la siguiente manera: mes-día-año. Por ejemplo, el 4 de julio del 2000 se abreviaría 7/4/00. La forma más fácil de evitar confusiones es escribir el mes en letras. Horario de oficina: De 09.00 a 17.30 de lunes a viernes³³.

2.1.4 MODO DE NEGOCIAR

Es muy importante tomar en cuenta la cultura para llevar a cabo la negociación. Las negociaciones en USA son usualmente para la firma de contratos, en las reuniones los vendedores suelen llevar los contratos finales para la firma, cuando los contratos son menores a US \$10,000 dólares puede ser aprobado por un mando medio. Los vendedores son rastreados y checados por su record de ventas, es muy valuado tener contactos en la industria al igual que ser un vendedor con un buen historial. Los ejecutivos de Estados Unidos comienzan hablando después de una breve presentación y una corta charla, esto puede ser en una oficina, restaurante o en casa.

En una negociación el sexo de la persona no es relevante; no es lo mismo negociar con un hombre que con una mujer, en el caso de las preguntas personales cuando la contraparte es mujer no es correcto preguntar si es casada; pero si ella lo menciona lo usual es hacer unas preguntas de cortesía acerca de sus hijos o su esposo.

Se debe tener cuidado al llevar una negociación y al hacer un contrato, al igual que prestar atención para el pago de impuestos, esto debido a que Estados Unidos es el país con más litigios en el mundo, y si evades impuestos puedes llegar a ser citado a juicio.

2.1.5 ENTRETENIMIENTO PARA REUNIONES DE NEGOCIOS

Las reuniones de negocios son llevadas a la hora de la comida o "Lunch" esto es a partir de las 12 del medio día hasta las 2 p.m. por regular: los alimentos son regularmente ligeros que incluyen bebidas alcohólicas como vino o cerveza y posterior a esto se puede continuar: con la reunión de trabajo.

La cena es el alimento principal del día y este comienza a partir de las 5:30 p.m. hasta las 8 p.m. esto puede variar a menos que sea precedido por una recepción. También los desayunos de negocios son comunes y pueden comenzar temprano a partir de las 7 a.m.

³³ <http://www.englishcom.com.mx/tips/biztips.html>
<http://www.guiamundialdeviajes.com/country/292/business/Am% E9rica-del-Norte/Estados-Unidos.html>

pero también se acostumbra el "Brunch" que es una mezcla de horarios entre el desayuno y la comida. Esto se desarrolla entre 11 a.m. y 2 p.m.

Cuando comen fuera de casa, en reuniones de negocios es común dividir la cuenta o pedir cuentas separadas. Cuando alguien invita a comer fuera, para una reunión de negocios, la persona que invito usualmente paga la cuenta, pero si la reunión es social, se debe estar preparado para pagar por los alimentos. Si invitas a alguien de los negociadores a salir plan social, tienes que dejar claro de antemano si deseas pagar o no. Si vas a visitar a alguien, es común llamar antes de ir; si se llegan a ofrecer alimentos en una casa no es obligatorio comer todos al mismo tiempo, esto se puede realizar en el momento que cualquier comensal. En las reuniones se debe tomar en cuenta que es común ofrecer a los negociadores alguna bebida oriunda del país donde se suscita dicha reunión.

2.1.6 PROTOCOLO

Comúnmente el saludo en Estados Unidos es una pequeña sonrisa, acompañada por una muy pequeña reverencia con la cabeza y un saludo verbal.

En situaciones de negocios el saludo de mano es el más usado, cuando es hombre-mujer el hombre debe de esperar a que la mujer le ofrezca la mano antes de saludar, cuando es entre hombres la mano se debe de dar con firmeza, si se da débil es símbolo de debilidad. En el caso de ser amigos se acostumbra dar un abrazo y al termino de este se dan un par de palmadas en la espalda, en ocasiones casuales una sonrisa y un saludo verbal es adecuado, si ves a algún conocido a distancia es normal mover la mano en forma de saludo. Cuando el saludo verbal es "Como estas" no es referente a tu estado de salud es común solo contestar bien gracias".

Al dirigirse a una persona es común mostrar respeto llamándolo por título, como lo son: Doctor, Señorita. Señora, Señor. etc. Si no estás seguro del estado civil de las mujeres es recomendable llamarla Señorita. Cuando te presentan a alguien por primera vez es común saludarlo por su apellido, pero en caso de no conocerlo no es descortés llamarlo por su nombre. Hablando de iniciales como lo son Jr. que significan Junior esto hace referencia a que tiene el mismo nombre que su padre.

Hablando de los gestos o movimientos que los estadounidenses usan a continuación una lista de los más comunes:

- No es cortes usar el dedo índice para señalar a alguien.

- En términos de amistad no es común que amigos del mismo sexo se saluden de mano, esto podría ser signo, de preferencia sexual.
- Una seña muy típica de mostrar aprobación hacia algo es el uso del pulgar hacia arriba.
- El dar una palmada en la espalda es símbolo de amistad.
- Para despedirse es común mostrar la palma de la mano y agitarla.
- El cruzar los dedos índice y anular tiene dos significados, si los muestras es esperar buena suerte y si los escondes significa que mientes, este movimiento ya no es muy común entre los adultos es más común entre niños.
- En los restaurantes para llamar a un mesero es común seguirlo con la mirada y mover las cejas, al igual que mover la mano breve y discretamente para llamar su atención. Para pedir la cuenta se acostumbra levantar la mano y hacer el movimiento de escritura o mover la boca diciendo la palabra "Check".
- El contacto visual es muy importante que es símbolo de confianza, pero algunas minorías miran hacia otro lado como manera de respeto.
- Cuando eres un ciudadano estadounidense es común lucir relajado y cruzar las piernas al sentarse, al mismo tiempo que el subir los pies a las sillas o escritorios mientras se está sentado.
- Cuando se entrega un artículo a una persona es común girarlo al entregarlo y se recibe dependiendo del tamaño del objeto con una mano o dos.

Para las negociaciones se debe mantener la postura más formal posible.

Para una relación de negocios en el caso de obsequiar algo no debe de ser mayor de 25 dólares esto está estipulado por la ley y es deducible de impuestos. Si se visita un hogar y es de manera amistosa, es cortes llevar un pequeño obsequio como lo pueden ser plantas, vino. Si eres hospedado en un hogar estadounidense es apropiado llevar un regalo y escribir una pequeña carta agradeciendo las atenciones durante la estancia; en el caso de ser compañeros de trabajo los regalos solo se dan en navidad como intercambio o en el cumpleaños de alguno de los miembros de la empresa.

Para las negociaciones generalmente los hombres de negocios visten de manera formal, aunque si hace calor pueden llevar una camisa de manga corta.

2.2 CANADA

2.2.1 LENGUA, DEMOGRAFÍA Y RELIGIÓN

En sus comienzos, Canadá heredó un inmenso territorio donde sentaron raíces dos de las comunidades lingüísticas más importantes del mundo: la comunidad de habla francesa y

la de habla inglesa, ambas de gran influencia en la esfera internacional actual a través de la Francofonía y de la Commonwealth. Algunas de estas comunidades, que se encuentran en una situación lingüística minoritaria, se han visto obligadas a multiplicar sus esfuerzos en defensa de su lengua.

Tras haber adoptado la Ley sobre las lenguas oficiales, el Gobierno Federal canadiense ha puesto en práctica una serie de iniciativas que atestiguan de su firme determinación para promover el francés y el inglés en la sociedad canadiense. La Ley no exige de los ciudadanos que hablen las dos lenguas oficiales sino que exhorta, única y exclusivamente al gobierno federal, a ofrecer sus servicios al público en la lengua oficial que éste escoja, ya sea en su sede social o en la administración central de las instituciones federales, como en sus oficinas en la región de la capital nacional y en las oficinas con gran demanda de información y servicios en las dos lenguas. Dicha Ley exige también que ciertas oficinas, por su tipo de actividad, como la salud o la seguridad pública, ofrezcan sus servicios en francés e inglés. Los ciudadanos pueden así escoger entre una y otra lengua para comunicarse con el Gobierno Federal.

La política lingüística del Gobierno Federal está basada en tres grandes principios: el derecho público a comunicarse con las instituciones federales y a recibir servicios en la lengua oficial de elección; el derecho de los empleados de las instituciones federales a trabajar en la lengua oficial que escojan; y el compromiso del gobierno de ofrecer igualdad de oportunidades de empleo y progreso a los canadienses de habla francesa e inglesa en las instituciones federales.

Canadá tiene unos 33 millones (2007, estimación oficial) de habitantes, lo que supone una densidad demográfica media de unos 3 h/km². Sin embargo, la población está muy desigualmente repartida. La mayor parte de Canadá está prácticamente despoblada. La población se concentra en torno a los Grandes Lagos, Quebec y Vancouver. Existen auténticos desiertos como el norte de Canadá. Como país desarrollado tiene un régimen demográfico moderno.

En cuanto a la religión con respecto a los Datos del censo 2001:³⁴

- 2 Catolicismo: 42,6%, entre ellos la mayoría de los descendientes de los colonos franceses.
- 3 Protestantismo: 23,3%
- 4 Otras denominaciones cristianas: 4,4%

³⁴ <http://enciclopedia.us.es/index.php/Canad%C3%A1>

- 5 Islamismo: 1,9%
- 6 Otras: 11,8%
- 7 Ninguna: 16%

2.2.2 ORIENTACIÓN CULTURAL

Hablando de cómo organizan y procesan la información los canadienses están bien informados y abiertos a negociaciones razonables. La provincia francesa es un poco menos abierta. Son muy analíticos y prefieren la información objetiva a comparación de la subjetiva. Se conducen a la resolución de problemas por la vía de las reglas universales que por las perspectivas particulares de su grupo.

La venta de productos de consumo se realiza a través de importadores – distribuidores, los cuales cuentan con una exclusividad regional.

Es aconsejable que en la documentación promocional, (ya sean folletos, catálogos, tarjetas) vaya en inglés y francés. Para el etiquetado de los productos y los manuales de instrucciones se deben utilizar los dos idiomas.

En las conversaciones de negocios se suele entrar en materia directamente. En el Canadá francófono puede haber una conversación más general, ya sea el tiempo, el viaje.

Los canadienses escuchan al interlocutor sin hacer interrupciones. Además se acostumbra a alternar el uso de la palabra de forma educada.

El sentido del humor es muy apreciado, sobre todo cuando se está en momentos de tensión o incertidumbre.

A los canadienses les gusta negociar concesiones: la posición de partida debe permitir un cierto margen de maniobra. Las concesiones más importantes se llevan a cabo al principio de la negociación.

La Negociación debe apoyarse en datos y hechos empíricos, por lo que no es aconsejable utilizar argumentos subjetivos o emocionales.

El poder de decisión es bastante descentralizado. Los mandos intermedios pueden tomar decisiones importantes, aunque siempre por la política general de la empresa.

Generalmente, no tienen dificultades para dar una respuesta negativa.

En la aplicación de la legislación hay que tener en cuenta que existen dos sistemas legales: el Civil Law (para la Provincia de Quebec) y el Common Law (para el resto del país).

Los contratos son extensos y detallados. En Quebec deben traducirse al francés, en éste sentido, podemos agregar que Usted puede tener distintas relaciones comerciales con empresas u hombres de negocios en Canadá.

2.2.3 PUNTUALIDAD

Para la cultura de este país es muy importante la puntualidad, juega un papel muy importante para tener éxito en las negociaciones, en Quebec no es tan importante si se realiza con gente de la región, para otro tipo de reunión es normal llegar 15 minutos tarde.

Normalmente sus reuniones se llevan a cabo en las mañanas, el formato usual para citas es Día, Mes, Año por ejemplo: 18 de octubre del 2010 de la siguiente manera; 18.10.10. Las horas de oficina son regularmente de 9 a.m. a 5 p.m. m los horarios de las tiendas son de 10 a.m. 6 p.m.

2.2.4 MODO DE NEGOCIAR

En las negociaciones los canadienses escuchan al interlocutor sin hacer interrupciones. Además se acostumbra a alternar el uso de la palabra de forma educada.

El sentido del humor es muy apreciado, sobre todo cuando se está en momentos de tensión o incertidumbre.

A los canadienses les gusta negociar concesiones: la posición de partida debe permitir un cierto margen de maniobra. Las concesiones más importantes se llevan a cabo al principio de la negociación.

La Negociación debe apoyarse en datos y hechos empíricos, por lo que no es aconsejable utilizar argumentos subjetivos o emocionales.

El poder de decisión es bastante descentralizado. Los mandos intermedios pueden tomar decisiones importantes, aunque siempre por la política general de la empresa.

Generalmente, no tienen dificultades para dar una respuesta negativa.

En la aplicación de la legislación hay que tener en cuenta que existen dos sistemas legales: el Civil Law (para la Provincia de Quebec) y el Common Law (para el resto del país).

Los contratos son extensos y detallados. En Quebec deben traducirse al francés, en éste sentido, podemos agregar que Usted puede tener distintas relaciones comerciales con empresas u hombres de negocios en Canadá, para la venta/distribución/producción de sus productos.

2.2.5 ENTRETENIMIENTO PARA REUNIONES DE NEGOCIOS

Las comidas y desayunos de negocios suelen ser de corta duración. Los desayunos generalmente se organizan muy temprano, antes de las 8 de la mañana, para no interferir con el resto de la jornada laboral, no se acostumbraba hacer desayunos de negocios pero está ganando aceptación, los lugares más concurridos para este tipo de reuniones son lugares públicos, que regularmente son restaurantes y bares.

Los almuerzos de trabajo se celebran normalmente, entre las 12 y las 2 de la tarde.

Las cenas son demasiado tradicionales y se consideran en su mayoría sociales y familiares, no para negocios, ahora esto está cambiando ya que con esto se puede comenzar la negociación; pero las invitaciones a cenar no son frecuentes relativamente para negocios, excepto en las provincias del oeste, donde las parrilladas al aire libre se están convirtiendo en populares.³⁵

2.2.6 PROTOCOLO

La forma de saludo común es dar la mano, tanto a hombres como a mujeres, este se recomienda que sea con firmeza ya que si se realiza con la mano débil, es un símbolo de debilidad, cuando el saludo es de hombre a mujer, el hombre espera la mano de la mujer para estrechar y espera que la mujer comience a agitar la mano para el seguirlo de la misma manera. La distancia corporal es mayor que en los países latinos. Notará esto en la distancia que se mantiene al pararse junto a otra persona o en espacios compartidos como el pasillo de un supermercado.

La forma de ordenar los nombres es por primer nombre, segundo nombre y apellidos. Como forma de respeto es llamar a las personas por su título como lo son señorita, señora, doctor, etc. Las regiones francesas suelen llamar por el apellido paterno.

El atuendo común es el vestido para los negocios, especialmente cuando se trata con grandes empresas o se hacen negocios en ciudades. Generalmente hay mayor amplitud cuando se trata con pequeñas compañías o cuando se hacen negocios en el oeste de Canadá o en áreas rurales. El atuendo mínimo es chaqueta y pantalón de buen gusto, camisa y zapatos. Las mujeres canadienses generalmente llevan vestidos, deben lucir profesionales, con buen gusto y conservadoras cuando dirigen negocios. Es aconsejable evitar los excesos de joyas o accesorios.

³⁵ http://www.icex.es/staticFiles/Consejos%20para%20hacer%20negocios%20en%20Canada_7771_.pdf

Respecto a los regalos que se dan de negocios deben ser modestos, no se recomienda que sean ostentosos, cuando se visita un hogar es costumbre llevar un regalo, flores, dulces, o alcohol como regalos comunes.³⁶

2.3 CHILE

2.3.1 LENGUA, DEMOGRAFÍA Y RELIGIÓN

Se tiene como lengua oficial el español y lo habla casi toda la población, aunque una pequeña minoría aun se comunica en la lengua nativa.

La población de la República de Chile estimada al año 2009 asciende a 16.800.000 habitantes. Alrededor del 85% vive en sectores urbanos, de los cuales aproximadamente unos 6,5 millones de personas está densamente concentrada en el Gran Santiago. El crecimiento de la población se encuentra entre las más bajas de América Latina, en torno al 0,97%, superando sólo a Argentina, Uruguay y Cuba. La población Chilena según estadísticas gubernamentales tiene como proyección superar los 20 millones de habitantes al año 2020³⁷.

Alrededor del 79% de la población practica la religión católica. La Iglesia Católica tiene el mayor poder en la sociedad chilena, aunque fue oficialmente desestabilizada en 1925. El resto de los creyentes son protestantes pentecostales y hay un 1% de judíos. Una pequeña minoría practica la religión tradicional de los primeros pobladores de América.³⁸

2.3.2 ORIENTACIÓN CULTURAL

Las negociaciones no suelen comenzar de forma directa, sino que se suele tener una charla previa sobre cualquier tema de actualidad o un tema trivial.

Es bueno que a la primera reunión vayan directivos de alto nivel y de nivel medio para conocerse. Luego en posteriores reuniones irán a las reuniones los ejecutivos de nivel medio. Y al finalizar las negociaciones irán de nuevo los ejecutivos de mayor nivel. Es decir, los ejecutivos de mayor nivel solo suelen ir a la primera y a la última reunión.³⁹

Las relaciones personales, relaciones cordiales con el resto del grupo y la seguridad son valores tan importantes para los chilenos como su profesionalidad y su experiencia.

³⁶ Canadá oportunidades de negocios

³⁷ http://enciclopedia.us.es/index.php/Demograf%C3%ADa_de_Chile

³⁸ <http://neuroc99.sld.cu/chile.htm>

³⁹

http://www.protocolo.org/internacional/america/etiqueta_para_negociar_en_chile_protocolo_empresarial_reglas_y_consejos.html

2.3.3 PUNTUALIDAD

Para las negociaciones en Chile, la puntualidad es importante y debe ser respetada, las reuniones deben comenzar y terminar a tiempo.

Para cualquier cita, bien sea de negocios o social, la puntualidad es imprescindible. No es correcto hacer esperar a otras personas por usted. Pero puede que sea usted el que tenga que esperar en alguna ocasión, pues la puntualidad no siempre es posible. Usted como invitado suele tener un margen de cortesía. Pero es mejor llegar puntual.

Las citas se deben hacer con al menos tres semanas de antelación, teniendo que hacer una confirmación previa a su viaje y otra al llegar al destino. Los mejores horarios para concertar una cita son de 10 de la mañana a 1 del mediodía y de 3 a 5 de la tarde. Cuando las citas son a media mañana se suelen prolongar hasta por la tarde y aprovechan para comer y seguir charlando o se puede aprovechar para charlar sobre otras cosas que no sean temas de negocios.

Las notaciones de fecha y puntuación son al estilo europeo. La fecha se expresa como día, mes y año. Los signos de puntuación son la coma para los decimales y el punto para los miles.

Los horarios de oficina de lunes a viernes son de 9 de la mañana a 5 de la tarde. Se permite una pausa para comer de hasta dos horas. Las oficinas del Gobierno tienen un horario de 9 de la mañana a 4,30 de la tarde.

2.3.4 MODO DE NEGOCIAR

- Para negociar en Chile la toma de decisiones está muy jerarquizada. La primera visita debe realizarse al máximo nivel directivo, aunque las negociaciones se realicen con ejecutivos de nivel medio.
- Hay que establecer las citas con dos semanas de anticipación. Una vez en el país reconfirmar el día y la hora.
- Los chilenos son francos y toman las negociaciones seriamente. El ambiente de la negociación es más formal que en otros países de América Latina. Ocasionalmente hacen uso de un sentido del humor ingenioso.
- Las dos tácticas más utilizadas en Chile son mostrar poco interés y apuro por el resultado y el famoso "tejo pasado", todo un hábito dentro de los ejecutivos y que

se podría definir como "subir la variable desproporcionadamente para ver la reacción de la contraparte". Según el CNM, a través de esto se puede concluir que es muy probable que se generen acuerdos poco estables, insatisfactorios para las partes o extremadamente costosos en términos de tiempo y esfuerzos para lograr buenos resultados. Esto, a su vez estaría frenando el desarrollo fluido de los negocios y podría ser explicado por la carencia de herramientas de negociación.

2.3.5 ENTRETENIMIENTO PARA REUNIONES DE NEGOCIOS

- El entretenimiento en las reuniones de negocio en general, se lleva a cabo en los principales hoteles y restaurantes.
- La luz es una conversación habitual antes de las discusiones de negocios
- No servir el vino con la mano izquierda. Los vinos, especialmente los vinos blancos, son un tesoro nacional
- Las mesas deben estar de maneras adecuadas son importantes.

2.3.6 PROTOCOLO

En la forma de saludo en primer lugar, un apretón de manos es la costumbre, el hombre chilenos pueden saludarse con un abrazo caluroso, y las mujeres habitualmente se besan en la mejilla.

Las relaciones personales, relaciones cordiales con el resto del grupo y la seguridad son valores tan importantes para los chilenos como su profesionalidad y su experiencia.

Los valores tradicionales de los chilenos hacen que tengan un gran respeto por la jerarquía de mando de la empresa. Lo mismo ocurre en la vida social. Si no está seguro del cargo que ocupa cada cual consulte su tarjeta de visita o pregunte.

Los títulos son importantes y deben ser incluidos en tarjetas de visita, dirección de una persona directamente usando su único título. Si la persona tiene un doctorado o es médico se le debe llamar Doctor, a los profesores de profesor, los ingenieros de Ingeniero, Arquitectos de arquitectos y abogados de Abogado. Las personas que no tienen títulos profesionales deben ser nombradas como el señor, señora o señorita, además de sus apellidos.

La mayoría de los hispanos tienen dos apellidos: uno de su padre, que aparece en primer lugar, seguido por uno de su madre. Sólo el apellido del padre se utiliza para dirigirse a alguien.

El vestuario, en la medida de lo posible, de corte clásico. Traje oscuro, corbata y zapatos de cordones. Para las mujeres trajes de chaqueta o combinaciones de falda-blusa, pantalón-blusa. En eventos sociales, el vestuario será el que requiera la ocasión.

Hay que tener en cuenta la época del año en la que viaja a Chile, para elegir de forma adecuada el vestuario que tiene que meter en su maleta.

Con respecto a los regalos en una negociación no se esperan regalos, hasta que la relación sea muy estrecha.

2.4 CHINA

2.4.1 LENGUA, DEMOGRAFÍA Y RELIGIÓN

En el país de China el idioma oficial es el chino. El cual está basado en el dialecto mandarín, este idioma lo habla más del 70% de la población, además de este idioma, en china se habla el cantones, Wu y Kejia que son unos dialectos, aunque también el idioma inglés está tomando gran importancia en el país, debido a su uso para los negocios.

Si hablamos de religión podemos decir que aun cuando el ateísmo es promovido por el gobierno, en este país existe cierta libertad religiosa en donde las tres principales religiones en China son el Budismo, el Islam y el Cristianismo, aun cuando hoy en día todavía se practican filosofías chinas tradicionales como el confucionismo y el taoísmo.

2.4.2 ORIENTACIÓN CULTURAL

En China las personas se tienen así mismas en alta estima y por ello por mucho tiempo ellos mismos se consideraban el centro de la civilización humana y la historia del imperialismo occidental es considerada una humillación para todos los chinos.

Hablando al aspecto cognitivo, en China las personas por lo general son circunspectos. En general, la verdad es subjetiva y los sentimientos personales son la fuente de la verdad. Los hechos son aceptados después de los sentimientos.

La cultura China se trata de una cultura colectiva. La familia, la escuela, la unidad laboral y la comunidad local son la estructura básica de la sociedad y lo que le da la estabilidad a la vida. Existe un compromiso con la familia.⁴⁰

⁴⁰ Morris, Conaway y Borden, 1994:57

En China se cree que el estado más que la religión, es el que dicta los símbolos de la sabiduría moral y la idea del bien común.

En China las personas se sienten seguras en las manos del estado y la armonía debe mantenerse a toda costa. En este país existe una clase social poderosa, sin embargo se trata de un grupo sumamente reducido.

Los chinos aprecian también que los extranjeros muestren interés por conocer su cultura, historia y tradiciones.

2.4.3 PUNTUALIDAD

En China las personas son sumamente respetuosas de la puntualidad propia y de las demás personas. El idioma en este país no tiene tiempos de los verbos lo cual hace más dificultosa su comprensión, sin embargo, existen algunas palabras que indican el tiempo como ahora, después, mañana, etcétera.

Cuando se va a establecer contactos con China es necesario hacer los arreglos con tiempo es decir antes de salir de viaje, y los mejores meses para viajar a ese país es en el mes de Abril a Junio y de Octubre a Septiembre.

Si hablamos del horario de trabajo, este es de 8 de la mañana hasta las 5 de la tarde y es de lunes a sábados, sin embargo en algunas ciudades esto está cambiando a un horario de cinco días a la semana.

Las tiendas en China están abiertas en un horario de 9 a 7 todos los días y en ciudades como Shanghái hasta las 10 de la noche.

Durante el medio día y las 2 de la tarde todos toman un descanso pues todo se detiene a la hora de la comida. Durante las festividades del año nuevo chino, todos los negocios están cerrados.

2.4.4 MODO DE NEGOCIAR

En China las personas están consideradas como los negociadores más duros del mundo, y China es a su vez el país al que con más dificultad se adaptan los extranjeros.

Los chinos prestan especial atención a la confianza y a las conexiones mutuas. A diferencia de otras culturas, los chinos dan su palabra y cumplen con el prometido. Están interesados en beneficios a largo plazo.

Los chinos responden bien a los extranjeros que pretenden hacer negocios con ellos, son sensibles a aspectos nacionalistas y propagandísticos.

Son excelentes negociadores y pueden conseguir los mejores precios a base de paciencia, y al final de negociaciones con extranjeros suelen ejercer presión para implantar condiciones.

En negociaciones con los chinos la última oferta llega cuando esta se realiza, lo demás son puras negociaciones. Los chinos tienen fama de ser regateadores, pero también trabajar en forma honorable.

Durante las primeras reuniones, los chinos suelen ser muy complacientes, servicio de té, pláticas y explicaciones esperando el momento preciso para comenzar la negociación.

La competencia técnica es el principal criterio para los representantes de los negocios. Es costumbre el uso de tarjetas de presentación y se recomienda que en uno de los lados la información se encuentre traducida al chino. Los extranjeros entregarán sus tarjetas a los chinos, pero es posible que no les ofrezcan las suyas.⁴¹

Se pone especial atención a la etiqueta de los negocios, como la dignidad, ser reservados, pacientes, persistentes, sensitivos y respetuosos por las costumbres y el temperamento chino.

En las conversaciones se debe escuchar con atención y paciencia. Al estar en una reunión se debe prestar atención no solo a una persona sino al grupo entero de negociadores, de otra forma puede considerarse como una falta de respeto.

Los extranjeros deben estar preparados para tratar con grupos de distintos niveles, siempre se negocia en grupo. Por lo tanto al llegar documentos de negocios los empresarios deben llevar al menos diez copias para repartir. Las máquinas copadoras son difíciles de encontrar en China.⁴²

Como los colores tienen grandes significados en China, se recomienda que los materiales se utilicen estén impresos en negro y las ilustraciones igualmente en blanco y negro.

Para los chinos la humildad, incluso en el caso de los negocios es una virtud. No toman decisiones apresuradas, lo consultan seriamente y esperan el momento más adecuado para tomar la decisión.

Al caminar hacia una junta, la persona de más alto rango debe ir al frente, la paciencia es elemental al negociar con los chinos, se deben prever demoras, mostrar pocas emociones y no hablar de fechas límite. Al final de la reunión los extranjeros deben salir antes que los chinos.

2.4.5 ENTRETENIMIENTO PARA REUNIONES DE NEGOCIOS

⁴¹ Harris, 1991

⁴² Morris, Conaway, 1994

Las comidas de negocios se han vuelto cada vez más populares y si los chinos invitan a un extranjero, esperan que este les devuelva el favor.

La mayoría de las cenas empiezan a las 6:30 y 7 de la noche y duran alrededor de dos horas. Si el extranjero es quien invita, se recomienda que llegue cuando menos media hora antes que los chinos quienes siempre llegaran puntuales.

Aun cuando se trate de una reunión de trabajo, el trabajo nunca se discute al cenar. Nunca se debe empezar a comer o beber antes que el anfitrión.

Al comer arroz se debe poner el plato cerca de la boca. Como las comidas chinas tienen un gran número de platillos, se recomienda comer poco, sobre todo al principio. Acabarse toda la comida es considerado como si el anfitrión no hubiera ofrecido suficiente y es una falta de educación.⁴³

Los chinos usan palillos para comer y la cuchara de cerámica para la sopa. Los chinos agradecen que los extranjeros coman según sus costumbres. Al terminar de comer nunca se deben poner los palillos sobre el plato hondo ya que ello es señal de mala suerte. Tirar los palillos al suelo es señal de mala suerte.

Algunos buenos temas de conversación durante la cena es el arte, la caligrafía, la salud de los miembros de la familia, pero por lo general durante la cena se habla de la cena misma. Si las personas no desean que se les sirva mas de comer o de beber deben dejar parte de la comida o la bebida.

Dar regalos y recibirlos estaba contra la ley, pero estas prácticas están cambiando, sin embargo no deben darse obsequios de valor. Lo normal son las artesanías y los libros. Una cena o un banquete pueden considerarse por sí solo como un regalo.

Hay regalos que nunca deben darse ya que tienen implicaciones fúnebres, como sandalias de paja, relojes, cigüeñas, pañuelos, regalos con colores predominantes negros y blancos o azules. Los mejores colores son el rojo para la suerte y rosa y amarillo para la prosperidad. En año nuevo una de las tradiciones consiste en regalar dinero en un sobre rojo y solo puede ser en cantidad par.⁴⁴

2.4.6 PROTOCOLO

Cuando un extranjero tiene una reunión con un oficial chino, generalmente se le recibe con un té y cigarrillos. El cigarrillo se ha convertido en un símbolo de hospitalidad.

⁴³ Harris, 1991

⁴⁴ Morris, Conaway y Borden, 1994

A los chinos no les gusta ser tocados o que se les dé una palmada en la espalda y ni siquiera saludarse de mano. Una reverencia o inclinación al frente o un saludo muy corto de manos es apropiado.

En China el nombre de familia siempre se menciona primero, Sr y apellido. Los extranjeros nunca deben denigrar las prácticas y creencias ancestrales que son fundamento de la cultura China.

En cuanto al saludo, los chinos se inclinan ligeramente en señal de saludo. Al visitar fabricas, escuelas o teatros es común que se salude con un aplauso al cual el visitante debe responde de igual manera.

Los chinos son muy sensibles al estatus y los títulos, por lo cual hay que tener cuidado al usarlos.

Los chinos no usan las manos cuando hablan y se distraen cuando alguien más lo hace. No hay ningún tipo de contacto físico con personas a quienes se conoce poco.

Se señala con la mano abierta y no con el dedo y no deben ponerse las manos en la boca y mucho menos meter el dedo para sacar comida.

2.5 ALEMANIA

2.5.1 LENGUA, DEMOGRAFÍA Y RELIGIÓN

El idioma del país es el alemán, que hablan el 99% de la población aun cuando todavía existen varios dialectos.

Alemania está orientada al norte de Europa. Su área ocupada abarca alrededor de 96 mil millas cuadradas con una población estimada de 78 millones de habitantes. El norte de Alemania es relativamente plano y la elevación se acentúa hacia el sur. El clima es considerado templado.

En cuanto a la religión, en Alemania las principales religiones son la católica y la Alemana Protestante, aun cuando existen además algunas sectas pequeñas. En general la actividad en las iglesias ha disminuido drásticamente en los últimos años, existen también pequeñas poblaciones musulmanas y judías.

2.5.2 ORIENTACIÓN CULTURAL

Los alemanes son considerados como industriosos, trabajadores, reservados e incluso fríos. Son meticulosos e incluso exactos en ocasiones con precisión militar.

En general, los alemanes están cerrados a la información que les viene del exterior y no acostumbran compartir el conocimiento que poseen.

Las generaciones más jóvenes están resultando ser más abiertas.⁴⁵

La amistad no se desarrolla fácilmente, pero cuando existe es profunda y altamente selectiva.

Los hechos objetivos son la base de la verdad. Los sentimientos no son aceptados en las negociaciones.

Una fuerte fe en la ideología social democrática influencia la percepción germana sobre la verdad. Las normas universales y la regulación combinada con la disciplina interna dan estabilidad a la vida de los germanos y reduce la incertidumbre.

Existe gran necesidad de orden social y personal y poca tolerancia al comportamiento poco adecuado.

Los sentimientos son mostrados con muy poca frecuencia debido a las estructuras internas y al control, y aun existe cierta intolerancia hacia inmigrantes, refugiados y otros.

2.5.3 PUNTUALIDAD

En ningún otro país del mundo la puntualidad es tan importante como en Alemania. El llegar dos minutos tarde puede resultar ofensivo. Lo mejor es llegar cuando menos quince minutos antes de la reunión.

En cuanto a las horas de trabajo, la entrada y salida deben ser puntuales. Se trabaja de 8 a 4 o de 9 a 5 de lunes a viernes.

Un aspecto importante a considerar es que en ocasiones la puntualidad alemana no incluye las fechas de entrega, que por lo general suelen alargarse.⁴⁶

2.5.4 MODO DE NEGOCIAR

Los alemanes se precian de alta calidad de sus productos. La reputación alemana sobre la calidad de sus productos se basa en la planeación que suele ser metódica.

Cuando un alemán afirma que se realizara un trabajo el cual incluya de cierta forma, costo y tiempo, aun cuando no se haya firmado un contrato, se puede estar seguro de que cumplirá. Esta es una de las razones por las cuales los alemanes son tan exactos en sus tratos o negociaciones comerciales. De igual forma, esperan que el prometido, aunque sea de palabra, por sus socios comerciales, se cumpla cabalmente.

⁴⁵ Morris, Conaway y Borden, 1994

⁴⁶ Morris, Conaway y Borden, 1994

Las citas de negocios deben solicitarse por adelantado y por escrito, y de preferencia son en alemán y se solicita la participación de un traductor.

Las cartas que se escriben a empresas alemanas deben estar escritas en un lenguaje formal.

Las horas preferidas para las citas son entre las 11 de la mañana y la 1 de la tarde o bien entre las 3 y las 5 de la tarde. Las reuniones más tarde son poco usuales. Normalmente no se hacen citas los viernes por la tarde ya que muchas oficinas cierran a las 2 o 3. La mayoría de las personas toman vacaciones largas de más de un mes en agosto o diciembre.

La toma de decisiones es un proceso largo que analiza minuciosamente y pareciera que llevan a cabo numerosas consultas. Las buenas relaciones de negocios tardan mucho tiempo en consolidarse.

No es necesario que los empresarios extranjeros tengan sus tarjetas de presentación traducidas al alemán ya que la mayoría de los alemanes hablan inglés, sin embargo la publicidad y manuales si deben presentarse en alemán.⁴⁷

2.5.5 ENTRETENIMIENTO PARA REUNIONES DE NEGOCIOS

Los alemanes son bastante educados y acostumbran ponerse de pie cuando llega otra persona al lugar en que se encuentran.

En muchos países es común que se invite a los clientes a salir, sin embargo no es la tradición alemana, particularmente en las grandes corporaciones, donde los superiores no permiten que sus subordinados acepten invitaciones, ya que consideran que esto genera un conflicto de intereses y que se podría perder el objetivo de la negociación.

En general los alemanes platican de manera abierta de cualquier tema incluso sexual, pero su vida personal nunca llega a la conversación.

2.5.6 PROTOCOLO

En Alemania uno debe de ser muy cuidadoso de lo que dice ya sea en forma oral o en forma escrita, ya que consideran que lo que se dice es la absoluta verdad. No hay espacio para bromas.

El saludo de mano es muy importante para los alemanes. Se saludan de esta forma no solo al comenzar el día sino también al concluir alguna conversación. Los alemanes

⁴⁷ Morris, Conaway, 1992

prefieren los saludos firmes y generalmente la persona de mayor edad o con mayor autoridad es quien extiende la mano primero. Las mujeres extienden su mano primero, a menos de que el hombre tenga una posición más elevada.

Los hombres se inclinan ligeramente hacia adelante al saludar a otra persona. Saludar de mano y decir buenos días, es apropiado.

A los nombres de hombre se les agrega “Herr” antes y a los de las mujeres “Frau” sin importar su estado marital, de igual forma, se refieren a las personas además por su título, como el caso de Herr Doctor Smith.

Generalmente los alemanes realizan pocos movimientos corporales en las conversaciones y negociaciones. No mueven sus manos y brazos tanto como en otras culturas y es mal visto hablar con alguien mientras se tienen las manos en los bolsillos.

También es considerado grosero el levantar los zapatos frente a otra persona. Por tal motivo, los alemanes cruzan sus piernas y no los tobillos.

Normalmente la postura de los alemanes es más rígida que la de personas de otra nacionalidad.

Mascar chicle debe hacerse en privado, nunca en público. No se debe apuntar hacia la cabeza de las personas y el uso de joyería y maquillaje es limitado.⁴⁸

2.6 IMPACTOS CULTURALES EN RELACIONES INTERNACIONALES

Podemos decir que la vida cotidiana es una lucha con factores culturales como lo es el discutir ante creencias, costumbres, credo, raza, sexismo, etc. Día con día tenemos que estar consientes que la cultura tiene fuertes repercusiones para la vida de cualquier humano, esto refiere a todo el ambiente, un ejemplo de cómo afectan las culturas diariamente la podemos encontrar en los periódicos o en las noticias de televisión, estos tipos de medios de información lo que hacen es transmitir los acontecimientos diarios de una nación y del mundo, podemos darnos cuenta que los acontecimientos mostrados en su mayoría son distintos a el comportamiento que habitualmente llevamos, al ver las secciones internacionales es para darnos cuenta de cómo es la cultura de otros países, muchas veces podemos entender el porqué de las cosas pero al final de cuenta es un medio para adquirir cultura y poder entender cómo se conduce el mundo, con esto se genera una idea del comportamiento humano.

⁴⁸ Harris, 1991:p478

Un elemento común para poder entender diferencias culturales, es el estar consciente de que todos los individuos somos diferentes a pesar que convivamos en la misma sociedad. Para poder entender esto se tienen que luchar contra los estereotipos establecidos en cada cultura, y tratar de saber el significado de los acontecimientos o costumbres de cada cultura.

En términos administrativos se desarrollan técnicas para poder mejorar las negociaciones, como las que se desarrollan en “Lingua-Tech en Menlo Park, California” por Jan Gastón, en este centro no solo se maneja las enseñanzas de idiomas sino que se utiliza para poder ayudar a ejecutivos del Valle del Silicio o su nombre en ingles “Silicón Valley”, con esto han podido integrar personas de nacionalidades asiáticas para poder trabajar en grandes empresas de la costa oeste de Estados Unidos. Gastón cree que mucho del desarrollo de las empresas en el Valle del Silicio es debido a la mezcla intercultural del mundo, con esto quiere decir que con el tiempo y sabiéndose acoplar a las diferentes culturas, se podrán evitar algunos malos entendidos que se sufren en la actualidad en las grandes firmas americanas, estos problemas son generados por el idioma o malos entendidos con respecto a la cultura.⁴⁹

2.7 CAPITALIZACIÓN DE CARACTERÍSTICAS ÚNICAS DE LAS CULTURAS

En el mundo existen infinidad de culturas, es primordial conocer diferentes tipos de culturas o informarse sobre la cultura del país con el que se pretende negociar, porque ciertos detalles que a nuestro parecer son insignificantes al final pueden determinar el éxito o fracaso de una negociación y ciertos comportamientos que a nuestro parecer están bien pueden ser malinterpretados desde otro punto de vista cultural.

Con respecto a las culturas las percepciones de acontecimientos son distintas esto es referido a que cada cultura tiene rasgos únicos, que han generado la individualidad y el modelo de percepción pro regiones, áreas o continentes, por ejemplo: los saltamontes son considerados una peste en Norteamérica, mascotas en China y deliciosos bocadillos en Tailandia, terminando con una reflexión muy interesante: si la cultura puede generar tantos diferentes puntos de vista acerca de un saltamontes, que cosa es lo que podría hacer con la gente.

⁴⁹ Managing Cultural Differences, Harris y Moran

La cultura es tan poderosa que influye en la forma como las personas perciben, visualizan y actúan en el mundo y por lo tanto en cómo hacen negocios.

El capitalizar las características únicas de un país o región, es muy importante, ya que con ellas puedes crear negocios exitosos o adaptar alguno ya establecido en otro país con una cultura distinta, ya que conociendo la cultura de los países se puede tomar como una ventaja competitiva cuando se conoce el lugar cual podrá ser el mercado potencial. Esto con ayuda del análisis del comportamiento y tratar de entenderlo así como si fuera nuestra.

2.7.1 COMUNICACIÓN Y LENGUAJE

La forma de distinguir a un grupo humano de diferente cultura de otro es la comunicación verbal y no verbal, tenemos que dejar a un lado los idiomas ya que muchos países cuentan hasta con 15 lenguas y no lo hace un factor determinante de un grupo, con esto hacemos referencia al lenguaje corporal, como por ejemplo solo los gestos o las señas, que en algunas culturas tienen significados similares y en otras culturas tales señas pueden llegar a interpretarse como ofensa, con esto es con lo que se pueden diferenciar los grupos humanos de diferente cultura, un ejemplo debido a señas y tecnicismos en el habla es fácil de diferenciar un grupo militar de uno civil.

2.7.2 VESTIDO Y APARIENCIA

Cada lugar tiene una decoración distinta propia de un lugar o de una cultura, como la diferencia que hay en la decoración de las ciudades de la India y Japón, el vestido es una característica propia de cada país, como lo es en Marruecos que las mujeres usan un velo o en Japón que usan kimono.

2.7.3 COMIDA Y ALIMENTACIÓN

Es de vital importancia saber y entender cómo se alimenta un país o cuáles son sus preferencia por los alimentos, esto es elemental para tratar de entender, comprender una cultura, ya que pueden estar ligados a creencias y tal comportamiento puede ocasionar una mala interpretación y puede ser percibido como una falta de respeto, como son los siguientes:

- Modales al alimentarse.
- Manera de seleccionar y preparar alimentos.

- Conocimiento de alimentos que se comen usualmente en ese lugar, por ejemplo: los judíos y los musulmanes no comen carne de cerdo a comparación de los chinos que lo utilizan cotidianamente.
- El uso de cubiertos, “chopsticks” o la mano directamente para ingerir los alimentos.

2.7.4 TIEMPO

La gran importancia que puede tener en algunos países este factor, es el hacer conciencia de los tiempos, el tiempo puede llegar a ser factor importante, y la gente tiene percepciones distintas de esto como por ejemplo, tiempo es dinero o puede ser una ofensa como en las culturas asiáticas.

Algunos países regiones toman el año como estaciones (invierno, primavera, verano y otoño) en cambio otros lugares lo toman como tiempo seco o de lluvias. En algunos lugares las cosas se realizan contra reloj, como lo pueden ser las actividades militares donde la puntualidad es esencial para su sincronización.

2.7.5 RELACIONES

Hoy en día se da en nuestros países de origen una mezcla de personas de todo el mundo, esto nos lleva a que de una u otra forma tenemos que ir cambiando nuestra manera de pensar y actuar hacia ellos, ya que definitivamente aunque físicamente todos seamos iguales en contorno, somos muy diferentes en costumbres y culturas.

La forma en que las personas se relacionan es de una manera diferente, como puede ser que se relacionen por edades, sexo, raza, religión, riqueza, poder, conocimiento, etc. Todo esto está guiado por diferentes tipos de organizaciones, como lo puede ser la hindú en donde se relacionan familias, por ejemplo: en un hogar viven, padre, madre, hijos, abuelos, tíos, y una gran parte de la parentela en el mismo lugar. Existen casos donde la poligamia es aceptada socialmente al igual que la poliandria.

Las relaciones son variadas y de suma importancia para la realización de las relaciones de los grupos y su forma de relacionarse, los intereses son sumamente variados dependiendo de cada cultura y si tu interés es negociar en ese país tienes que tomar cuenta sus formas de organización para poder sacar ventajas de ellas mediante el respeto.

2.7.6 NORMAS Y VALORES

Tanto las normas como los valores correspondiente a cada cultura son distintos, cada país conforme a su situación geográfica y acontecimientos pasados es así como se generan, es importante tomar en cuenta estos aspectos, por ejemplo: en algunos países es muy importante el ahorro, en otros el resguardo de los alimentos y cada uno de estos factores al igual que muchos mas tienen un significado especial para cada nación. Algunos pueden llegar a ser expresados en dar regalos, rituales de nacimiento, muerte, matrimonio, muestras de respeto, expresión de buenas costumbres. etc.

Las normas y valores juegan un papel en el cual las acciones y costumbres toman niveles que pueden llegar a determinar el resultado de una negociación, si tu llegas a romper u ofender alguna de ellas puedes provocar el fracaso de tu negociación.

2.7.7 HÁBITOS DE TRABAJO Y CREENCIAS

Cuando se va a realizar viajes de negocios también es muy importante tomar en cuenta los hábitos de trabajo, si estas interesado en llegar a un país y realizar contratos de trabajo es muy importante saber las fechas de entrega y como manejan sus tiempos hábiles, un ejemplo de esto pueden ser los días festivos o cuánto tiempo a la semana trabaja una nación, los horarios de trabajo, y como se maneja cada negociación.

Los tiempos vitales porque tienes que tener una idea de en qué momento y que lugar creen que es el más adecuado para realizar una negociación al igual que las condiciones en que se desarrolle la misma, esto hace referencia si es costumbre hacerlo para comer, desayunar o cenar, así mismo, si prefieren que se desarrollen en restaurantes, bares, casas, etc. Factores interesantes dentro de los hábitos puede ser el definir quién paga las cuentas sean sus costumbres, o si tienes una relación de negocios verificar, si en su cultura las amistades se pueden dar o no. El tipo de conversación a llevar sean las normas de cada país y el protocolo a seguir cuando se piensa realizar una negociación.

2.7.8 APROXIMACIÓN A LAS CULTURAS

Como existen muchas formas de aproximación a las culturas, algunas personas prefieren coordinar este método como una alternativa, para poder acercarse a las culturas y estar más cerca se evalúa por medio de varios sistemas. Los sistemas a evaluar son:

- Sistema de educación
- Sistema económico del país
- Sistema político

- Sistema religioso
- Sistema de salud
- Sistema de recreación o de tiempos libres
- Sistema de asociación o agrupación



CUADRO COMPARATIVO

	Lengua, demografía y religión	Orientación Cultural	Puntualidad	Modo de negociar	Entretimiento para reuniones de negocios	Protocolo
Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> • Idioma oficial inglés, la segunda lengua más hablada el español. • 275 millones de habitantes. • Judíos, islámicos y cristianos. 	<p>La forma como organizan y procesan la información está basado en el etnocentrismo, es cerrado a la información externa, son analíticos.</p> <p>Estrategia de negociación la tangibilidad y toman como evidencia todos los hechos.</p>	<p>Se debe concertar una cita con antelación, en una comida de negocios se debe llegar a tiempo.</p> <p>El intercambio de tarjetas no es tan rígido.</p> <p>Al escribir fechas es mes día y año. Horario de oficina es de 9am a 5:30pm de lunes a viernes.</p>	<p>Las negociaciones en USA son usualmente para la firma de contratos. Los ejecutivos comienzan hablando después de una breve presentación y una corta charla, esto puede ser en una oficina, restaurante o en casa.</p>	<p>Las reuniones de negocios son en el almuerzo o "lunch" que es de 12pm a 2pm. Los desayunos de negocios también son comunes de 7am pero también se acostumbra el "Brunch" que es entre las 11am y 2pm.</p>	<p>En situaciones de negocios el saludo de mano es el más usado.</p> <p>Al dirigirse a una persona es común mostrar respeto llamándolo por título, como lo son: Doctor, Señorita. Señora, Señor.</p>
Canadá	<ul style="list-style-type: none"> • Idiomas oficiales Inglés y el francés. • 27 millones de habitantes. • Católicos, romanos y protestantes. 	<p>La forma como organizan y procesan la información están bien informados y abiertos a negociaciones razonables. La provincia francesa es menos abierta. Son muy analíticos y prefieren la información objetiva a comparación de la subjetiva</p>	<p>En Quebec la puntualidad no es tan importante si se negocia con la gente de la región. Normalmente las reuniones de negocios son en las mañanas.</p> <p>Al escribir fechas es día, mes y año.</p> <p>Horario de oficina es de 9am a 5pm.</p>	<p>A los canadienses les gusta negociar concesiones: la posición de partida debe permitir un cierto margen de maniobra. Las negociaciones deben apoyarse en datos y hechos empíricos, no se deben utilizar temas subjetivos o emocionales.</p> <p>Poder de decisión es descentralizado.</p>	<p>Los almuerzos y desayunos de negocios son de corta duración. Los desayunos son antes de las 8am y los almuerzos de 12pm a 2pm. Las cenas son demasiado son tradicionales y se consideran sociales y familiares.</p>	<p>En los negocios la forma común de saludar es estrechando la mano. Como forma de respeto se debe llamar a las personas por su titulo como Señor, Señora. Los regalos de negocios deben ser modestos.</p>
Chile	<ul style="list-style-type: none"> • Idioma oficial español. • 17 millones de habitantes. • Católicos. 	<p>Las negociaciones no suelen comenzar de forma directa, sino que se suele tener una charla previa sobre cualquier tema de actualidad o un tema trivial.</p> <p>Los ejecutivos de mayor nivel solo suelen ir a la primera y a la última reunión.</p>	<p>Para las citas en especial de negocios, la puntualidad es imprescindible.</p> <p>Las citas de negocios se hacen con 3 semanas de antelación.</p> <p>Al escribir fechas es día, mes y año.</p> <p>Horario de oficina es de 9am a 5pm.</p>	<p>Para las negociaciones la toma de decisiones está muy jerarquizada.</p> <p>El ambiente de la negociación es más formal que en otros países de América Latina.</p>	<p>Las reuniones de negocios en general, se llevan a cabo en los principales hoteles y restaurantes.</p>	<p>La forma de saludo es un apretón de manos es la costumbre, el hombre chileno pueden saludarse con un abrazo, y las mujeres habitualmente se besan en la mejilla.</p>

China	<ul style="list-style-type: none"> • Idioma oficial Chino basado en el dialecto Mandarín. • Budismo, Islam y el Cristianismo. 	<p>Las personas se tienen así mismas en alta estima. Los sentimientos personales son la fuente de la verdad.</p>	<p>Las citas de negocios se hacen con tiempo de antelación. El horario de oficina es de 8am de hasta las 5pm y es de lunes a sábados, en algunas ciudades está cambiando a un a cinco días a la semana. A las 2pm todos toman un descanso pues todo se detiene a la hora de la comida.</p>	<p>En China las personas están consideradas como los negociadores más duros del mundo. A diferencia de otras culturas, los chinos dan su palabra y cumplen con el prometido. La humildad, incluso en el caso de los negocios es una virtud.</p>	<p>La mayoría de las cenas de negocios empiezan a las 6:30pm y 7pm y duran alrededor de dos horas. El trabajo nunca se discute al cenar, temas de conversación son el arte, la caligrafía, la salud de los miembros de la familia.</p>	<p>A los chinos no les gusta ser tocados o que se les dé una palmada en la espalda. Una reverencia o inclinación al frente o un saludo muy corto de manos es apropiado. El nombre de familia se menciona primero Sr. Y apellido.</p>
Alemania	<ul style="list-style-type: none"> • El idioma oficial es el alemán. • 78 millones de habitantes. • La católica y la Alemana protestante. 	<p>Los alemanes son considerados como trabajadores, reservados e incluso fríos. Están cerrados a la información que les viene del exterior. Los hechos objetivos son la base de la verdad. Los sentimientos no son aceptados en las negociaciones.</p>	<p>El llegar dos minutos tarde puede resultar ofensivo. Lo mejor es llegar cuando menos quince minutos antes de la reunión. Horario de oficina es de 8am a 4pm o de 9am a 5pm de lunes a viernes.</p>	<p>Los alemanes se valoran de alta calidad de sus productos. Cumplen con lo prometido. La toma de decisiones es un proceso largo que analiza minuciosamente y pareciera que llevan a cabo numerosas consultas</p>	<p>En las grandes corporaciones, los superiores no permiten que sus subordinados acepten invitaciones, ya que consideran que esto genera un conflicto de intereses y que se podría perder el objetivo de la negociación.</p>	<p>El saludo de mano es muy importante para los alemanes. Se saludan de esta forma no solo al comenzar el día sino también al concluir alguna conversación. Normalmente la postura de los alemanes es más rígida que la de personas de otra nacionalidad.</p>

Tabla 28: Elaboración propia

Anexo 3

GUIA PARA NEGOCIACIONES CON EL EXTERIOR

5.1 DESCRIPCIÓN DE LA GUÍA

Los ejecutivos que constantemente realizan viajes de negocios deben aprender sobre la historia, cultura y costumbres de los países que visitaran. Los modos y métodos de hacer negocios, las costumbres religiosas, los hábitos alimentarios, el humor y la vestimenta cambian de país a país. Aunque no es obligatorio someterse por completo a los procedimientos locales de negociar en cada país, la sensibilidad cultural, la flexibilidad y la adaptación deben ser los principios básicos que rijan a la hora de viajar al exterior y de conducir negociaciones a escala internacional.

Por tal motivo, se decidió crear una breve guía que permita conocer los aspectos básicos de las relaciones comerciales con el exterior, en cuanto a los aspectos culturales.

En este mundo tan cambiante, los hombres de negocios no se percatan de la necesidad de explotar los mercados y los recursos globales. Ya no es válido elegir entre competir en el ámbito global o permanecer en el propio país.

Las únicas opciones disponibles en el momento actual son en que mercados entrar y donde encontrar materiales y mano de obras al menor costo, la máxima calidad y la entrega más rápida. Por desgracia el dinamismo de la demanda del mercado mundial y las prioridades políticas que cambian sin cesar brindan una selección infinita de alternativas.

Esta guía que se presenta contiene las diferencias culturales básicas entre Estados Unidos, China, Chile, Canadá y Alemania al negociar. Se muestran aspectos básicos que van desde el saludo, hasta el protocolo general y el clima de negocios.

Esperamos que esta guía sea de utilidad para las negociaciones con el exterior.

5.2 GUÍA PRÁCTICA PARA NEGOCIACIONES CON EL EXTERIOR

La información aquí presentada corresponde a los resultados obtenidos de la investigación de campo.

En Perú, el hecho de que los extranjeros conozcan el clima y la forma de realizar negocios en nuestro país, es de suma importancia, por lo cual es necesario que los extranjeros, particularmente los norteamericanos conozcan al respecto.

El aspecto social es igualmente relevante, se esperan relaciones amistosas, y que antes de hablar de negocios se entable plática de tipo social.

En Perú generalmente para las reuniones de negocios se utiliza saco y corbata, por eso los extranjeros deben ir vestidos adecuadamente para la reunión.

Se espera que los extranjeros saluden adecuadamente de acuerdo con los usos y costumbres nacionales, y que muestren entusiasmo al realizar las negociaciones.

Uno de los temas preferidos para las conversaciones de los peruanos es la política. Quizá esto se dé por la difícil situación que en muchos casos ha atravesado el país, y las pugnas entre los diversos partidos que se han dado a lo largo de la historia del Perú: Diferentes partidos han estado al mando, algunos buenos, otros menos buenos. Es un tema que tiene muchos matices y muchos puntos de vista diferentes; sin embargo, a pesar que más de un 80% indica que el peruano habla de política sin ningún problema, lo importante en este caso es que acepta conversar del tema con el extranjero y respeta las diferentes opiniones que se puedan manifestar.

Otro tema frecuente en las conversaciones son los lugares interesantes a nivel mundial para visitar: cultura, historia, lugares de descanso, etc. Esto definitivamente es un tema que gusta tratar con los extranjeros.

Los hombres de negocios peruanos tienen gran facilidad para interrelacionarse con sus pares del exterior. Cuando se asiste a eventos comerciales en el exterior se logra un buen acercamiento en las primeras conversaciones. Ese mismo acercamiento se da, e incluso con mayor énfasis, cuando el extranjero visita el Perú, sea por negocios o por turismo. Definitivamente se le da mucha importancia a la atención personal al visitante extranjero.

El Perú cuenta con una rica y ancestral cultura gastronómica, así como con restaurantes donde el extranjero puede deleitarse con la variedad de platos típicos peruanos. Por ello, el empresario peruano se siente orgulloso y disfruta compartiendo este gran activo que tiene el Perú con los empresarios extranjeros.

El peruano, por su amabilidad, gusta de dar obsequios al extranjero, sobre todo aquellos típicos del país gracias a nuestra riqueza cultural Inca representada en huacos, telares, mantas, orfebrería en plata y oro, que con orgullo comparte.

Se espera que los extranjeros conozcan de Perú, antes de negociar con peruanos y que como detalle de educación traigan pequeños obsequios para sus contrapartes peruanas.

El conocimiento de estas diferencias culturales puede ayudarnos a todos a entendernos unos a otros mejor y por lo tanto a hacer negocios más eficientemente.

5.3 GUÍA TEÓRICA PARA NEGOCIACIONES CON EL EXTERIOR

Las diferencias que se presentan en la forma de pensar, actuar y reaccionar frente a distintas situaciones entre los distintos países tienen un gran impacto sobre distintas ciencias sociales, entregando muchas interrogantes y desafíos que enfrentar. Debido a esto adquiere gran importancia el hecho de poder reconocer y medir diferencias entre las “culturas nacionales”.

En este sentido, se define cultura como la “programación mental” colectiva de las personas en un ambiente determinado. La cultura no es una característica individual, sino que abarca a varias personas que son condicionadas por la misma educación y experiencia de vida. La gente tiene estos “programas mentales”, los cuales desarrollados en la familia, en la etapa de la niñez y reforzados en los colegios y organizaciones.

5.3.1 ESTADOS UNIDOS

Conviene estudiar detenidamente la idiosincrasia de los gustos y normas de productos de los estadounidenses antes de entrar a este mercado tan competitivo.

No debemos dejar intimidar por los productos norteamericanos; los productos importados o provenientes de otros países son bien recibidos. No dejarse engañar por los estadounidenses a subvalorarse. Examine la nueva visa “del inversionista” para los extranjeros que deseen invertir más de US \$1 millón en una empresa de EEUU y que además generen más de 10 empleos.

Hay que recordar que cada Estado tiene sus propias leyes y que cada región presenta características peculiares de mercado.

Conviene analizar los mercados de productos electrónicos, los aparatos de protección del ambiente y todos los productos que hacen, más cómoda la vida de los estadounidenses.

Analizar cuidadosamente las promociones de sensibilidad social que reclama la economía de este mercado. El eslogan de Buy American trata de impulsar fervor patrio de apoyar las industrias nacionales, y aunque esto puede representar un obstáculo es mucho más recomendable que la empresa entre al mercado de EEUU a través de una inversión directa en una empresa con producción nacional y que con este tipo de publicidad tenga mucho más apoyo de consumidores.

El mercado de EEUU tiene mucho que ofrecer, es grande, dinámico y atrae multitudes de productos y servicios. Los niveles de impuestos corporativos son relativamente bajos en comparación con otros países como Europa. Las utilidades, pueden repatriarse. Un idioma común y normas industriales bastante uniformes en todo el país, hacen la expansión en ese mercado bastante fácil, una vez que se aprenden las reglas de hacer negocios.

Además de las características propias de cada producto, como mercado EEUU ofrece las siguientes características:

- La actitud especial de los estadounidenses, especialmente las minorías
- La aceptación de productos importados
- La diversidad de los mercados culturales
- La demanda de los productos
- Las normas de EEUU sobre calidad e integración
- Los ciclos de economía
- La capacidad de permanencia
- La importancia que se concede a los servicios

El primer punto se refiere a la actitud de los consumidores, tanto industriales como finales. Ambos muestran una notable flexibilidad. Aceptan fácilmente nuevas ideas y están convencidos de que pueden motivarse la innovación. Además se protegen los derechos del individuo y están convencidos de que la economía de mercado seguirá abriendo muchas más oportunidades del mercado.

El punto sobre aceptación de productos importados, los estadounidenses están más que dispuestos a probar los productos extranjeros, prueba de ello son los automóviles, la ropa, las películas, etc. es muestra de ello.

Las fronteras siempre han estado abiertas a la inmigración y al comercio internacional. Aunque hay una gran diversidad de culturas, las personas que entre más tiempo viven dentro de los EEUU mas se adaptan y adquieren la cultura de EUA.

Conviene dirigir la empresa de acuerdo a la información sobre mercados específicos que generan una extraordinaria demanda para ciertos productos.

De conformidad a las reglas de productos las más importantes son:

- Literatura y publicidad de productos
- Papel y tamaño de empaques
- Medidas
- Seguridad

Así de esta forma, la empresa puede inclusive planearse la obsolescencia de su producto. Debe considerarse que muchas veces la gran extensión de EEUU intimida a muchas empresas, pero debe a través de la investigación obtenerse información que permita saber las peculiaridades de cada estado y los gustos y preferencias de los consumidores en cuanto a productos y servicios se refieren. Es decir que al buscar el sitio para operar, debe obtener inclusive ayuda de selección del lugar, por ejemplo la revista “Site Selection and Industrial Development” ofrece ayuda para estas actividades, ya que en muchos estados buscan afanosamente a los inversionistas extranjeros.

5.3.2 AMÉRICA LATINA

Si existe la oportunidad de hacer negocios en América de Sur, he aquí algunas de las principales recomendaciones:

No hay que dejarse disuadir por predicciones sombrías acerca de la economía. Muchos países latinoamericanos consumen bienes y servicios que no están registrados en las estadísticas oficiales.

Investigar las oportunidades de inversión directa en los estados caribeños de habla inglesa, en Venezuela y Chile como en lugares atractivos. Conseguir financiamientos comerciales y de inversión de las agencias estadounidenses y multilaterales.

Utilizar el sistema de contactos y relaciones siempre que sea posible (las ferias y exposiciones realizan frecuentemente este tipo de actividades). Hay que estar preparado

para trabajar en una economía de "Dinero en Efectivo". Persiste la desconfianza en los bancos.

Por ahora no conviene invertir en los países más pobres como Bolivia, El Salvador y Nicaragua. Los riesgos son excesivos y las ganancias pequeñas. Es necesario hacer otra evaluación quizás dentro de 7 años.

Aunque Latinoamérica sigue atrayendo un poco a España, Portugal, Alemania y algunos otros países de Europa, su principal interés radica en poner en práctica los programas de la Comunidad Europea. Las compañías de Japón perciben oportunidades en Sudamérica y han realizado inversiones discretas, pero básicamente fomentan el desarrollo de Asia Oriental y la Cuenca del Pacífico.

Tal vez para las compañías europeas y Asiáticas no tengan gran interés a largo plazo en la región, pero para las de Estados Unidos representan un mercado lucrativo y oportunidades de grandes recursos en el preciso momento. Y Si no se aprovecha ahora la oportunidad, tal vez después sea demasiado tarde. Ignorar la región equivale a perder una importantísima ventaja competitiva, no solo en los mercados de América del Norte sino también en los de todo el mundo. Latinoamérica es para las empresas estadounidenses lo que el sudeste de Asia y la Cuenca del Pacífico es para las compañías japonesas.

Después de que Bush proclamó el "nuevo orden mundial" establece que Latinoamérica es el punto y partida para la verdadera globalización de las empresas de Norteamérica. Los mercados de consumidores son tan grandes como los de Europa y Japón y a veces aun mayores.

La industrialización y la creación de infraestructura requerirán una cantidad enorme de importación de bienes de capital y servicios; la región cuenta con inmensos recursos naturales; la mano de obra y otros costos de operación son extremadamente baratos; se está formando un grupo de gerentes bien preparados; los sistemas financieros modernizados y los organismos de ayuda externa ofrecen muchas opciones de financiamiento.

Todavía no llegan los grandes competidores de Asia y Europa; la proximidad de la región, los bajos costos de operación y la fácil penetración del mercado ofrecen mayor rendimiento que el comercio en otros países del mundo.

Aunque abundan los riesgos, ha llegado el momento de que las multinacionales comiencen a explotar las oportunidades de mercado y la adquisición de recursos, por lo menos en Argentina, Brasil, Colombia, Chile y Venezuela, los cinco países más

progresistas de Sudamérica. También Costa Rica, Guatemala y Panamá ofrecen interesantes posibilidades estratégicas.

Además de estimular el comercio con las compañías de Estados Unidos y Canadá, algunos países empiezan a impulsar el comercio y la inversión de países de Asia Oriental a las cuales las unen vínculos tradicionales. La constante invitación a inversionistas de Japón, Corea del Sur y China empieza a dar frutos, a medida que las compañías de esos países recorren el territorio latinoamericano para conocer la infraestructura y realizar proyectos comerciales.

Sony el fabricante japonés de aparatos electrónicos, Matsushita y Sanyo cuentan con muchas filiales en toda la región y ya les permite que compitan con las de Asia en la elaboración de componentes y productos terminados.

Chile se ha convertido en el país favorito de la banca de inversión internacional. En 1974 introdujo reformas orientadas a la liberalización comercial y al mercado, y ahora tiene una tasa de crecimiento de 8% a 10% más que en los últimos años. Los textiles, la ropa, los productos de plástico y los electrodomésticos constituyen sus principales exportaciones manufactureras. Las industrias privatizadas de la siderurgia, la petroquímica y la industria azucarera comienzan a alcanzar un nivel competitivo. La inversión extranjera sigue fluyendo en Chile para apoyar el crecimiento de la industria.

Estados Unidos es el principal exportador de bienes y servicios a Latinoamérica.

La homogeneidad de Latinoamérica ofrece interesantes posibilidades para las compañías establecidas a lo largo de ella. Todos los países poseen un legado comercial que se remonta muchos siglos atrás. A excepción de Brasil es donde se habla portugués como idioma oficial, en toda la región es el español el idioma.

Las nuevas alianzas comerciales comienzan a proliferar de manera sorprendente. La lista que aparece en un mes resulta obsoleta al siguiente.

5.3.3 EUROPA

Funde una subsidiaria o empresa conjunta en Europa, donde el objetivo es que se convierta en un lugar en donde el comercio e inversión extranjera sea difícil para empresas de otros países.

No espere que el publicitado "mercado unitario" de la Comunidad Europea este exento de problemas: habrá muchos. Utilice una filial en Europa como trampolín para entrar a los mercados de África, Ex Unión Soviética, Medio Oriente y Asia.

Encabezada por la Comunidad Europea (CE) actualmente integrada por 27 miembros (Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, República Checa, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Rumania, Eslovaquia, Eslovenia, España, Suecia, Reino Unido).

La presión dentro de la CE ha ido aumentando para tomar barreras más rígidas de cada país miembro y aplicarlas de forma masiva al comercio con el resto del mundo.

En Octubre de 1991, se llegó a un acuerdo por los representantes de los 19 países europeos. Que se reunieron en Luxemburgo para constituir un bloque económico más grande y poderoso que el que habían previsto los creadores de la Comunidad Europea.

Los doce miembros que empezó la CE (Gran Bretaña, Bélgica, Luxemburgo, Países Bajos, Francia, Alemania, Italia, Grecia, Dinamarca, España, Portugal e Irlanda), mas la Asociación Europea de Libre Comercio (a menudo llamada AELC), compuesta de siete miembros (Islandia, Noruega, Suecia, Liechtenstein, Austria, Finlandia y Suiza) llegó a un acuerdo para unir los dos bloques comerciales en una Área Económica Europea.

Conforme a lo estipulado en el acuerdo, la AEE, con una población combinada de 374 millones de habitantes y el 40% del comercio mundial, permitirá fluir libremente la mayor parte de los bienes entre los 19 miembros. Los habitantes podrán vivir, trabajar y ofrecer sus servicios en todo el bloque.

Uno de los objetivos iniciales de la Comunidad Europea fue establecer normas y regulaciones uniformes para todos los integrantes, se suponía que de esa forma los productos que se fabricasen conforme a las normas de un país podrían venderse en todos. Además de la cuestión de las normas o estándares, La Comunidad Europea promulgo leyes en tres áreas importantes que afectan el comercio y la inversión internacional.

Leyes relativas a las empresas: En julio de 1989 la CE creo el Agrupamiento Europea de Interés Económico, marco legal para las empresas del extranjero que buscan hacer negocios o establecerse dentro de la CE, Fusiones y Adquisiciones. La finalidad de estas regulaciones es proteger a las compañías de la CE, sus deudores y empleados en caso de fusión o adquisición.

Mercados financieros simplificados: En 1979 entro en vigor el Sistema Monetario Europeo, que creó la unidad monetaria europea (ECU) como moneda común.

En la medida en que el comercio o la inversión internacional en Europa se juzgan viables desde el punto de vista estratégico, las compañías deben superar seis obstáculos que existen o llegaran a existir más adelante:

Cuotas y aranceles a las importaciones: en muchos países aun existen aranceles muy altos.

Reciprocidad comercial: La agricultura fue la que recibió más publicidad, pero otras resultaron más afectadas como la industria automotriz, la siderúrgica y electrónica.

Contenido local: Muchos países reclaman hoy que las multinacionales diseñen productos con un mínimo de mano de obra, materiales y componentes locales.

Legislación Corporativa: Leyes antimonopolios nuevos y estrictos se hallan en fase de estudio.

Ramificaciones Fiscales: Varios países están estudiando la conveniencia de modificar las leyes fiscales.

Normas y regulaciones: No se realizó el sueño original de contar con normas uniformes para las instalaciones de producción y los estándares de control de calidad.

5.3.3.1 ALEMANIA

Es este país lo más importante es el impacto que la unificación de las dos Alemanias tuvo en la economía interna y las practicas de comercio internacional.

Desde hace mucho las empresas e inversionistas internacionales conocen bien las ventajas y desventajas de Alemania Occidental. La fuerza del marco, la abundante mano de obra calificada (una fuerza laboral de 26 millones de trabajadores), los excelentes gerentes de Alemania, la competencia técnica, los derechos de los trabajadores y el acceso a importantes materias son factores que reflejan el extraordinario éxito de la reconstrucción al terminal: la Segunda Guerra Mundial, Empresas pequeñas y grandes procedentes de Europa y también de América y de Asia Oriental han tenido un éxito enorme en el comercio y la inversión de Alemania.

5.3.4 CHINA

Invierta directamente solo si los recursos son suficientes para la especulación en inversiones con rendimientos a largo plazo, procure invertir solo en las zonas económicas especiales (SEZ por sus siglas en ingles).

En zonas de libre comercio de provincias en lugar de hacerlo en las ciudades sobre pobladas de los SEZ, Invierta directamente en Hong Kong o Taiwán para lograr el acceso a los mercados chinos.

Una vez colocado en una SEZ, es conveniente que se traslade a una provincia de zona libre para aprovechar la mano de obra barata.

Utilice algún establecimiento chino como puerta de entrada a los bloques comerciales en formación del este Asiático, uno de los últimos países de la línea dura del comunismo, China, continua confundiendo al mundo, sus medidas extremadamente restrictivas, diseñadas para reforzar el control del Estado sobre las actividades políticas y sociales del país, han fracasado en su intento por obstaculizar la oleada de reformas que comenzaron en la década de los ochentas.

La dicotomía de los líderes más estrictos, puede ser mejor comprendida como un gran agrupamiento de su gran devoción por el poder personal (logrado mediante políticas sociales y gubernamentales represivas), y su deseo de obtener beneficios monetarios, de bienes y servicios que se encuentran en su mercado económico. Mientras que la represión política y económica permanece imbatible, las reformas económicas avanzan (a pesar de las políticas de Beijing y no a causa de ellas) empujando a China hacia una posición extraordinaria como posible socio comercial.

Al inicio de 1991, los planeadores del gobierno cantaban victoria por la recesión de 1989 y 1990, mencionando que el crecimiento de 5% del año anterior en su PNB se debía a las buenas cosechas y al renacimiento industrial de la producción: un crecimiento del 6% sin contar a las ciudades industriales.

A pesar de las ganancias de producción, la eficiencia laboral y la productividad continúan siendo el mayor dolor de cabeza para la industria china, particularmente para el caso de las empresas del Estado, la productividad en estas empresas creció solo un 0.8% en 1990, y en su mayoría reportaron un decremento de un 58% en sus ingresos, aunque las estadísticas estatales muestran un desempleo del 2.6% (sin contar el desempleo en las zonas finales), algunos expertos opinan que el índice real fluctúa entre el 5% y el 6%.

A pesar del optimismo burocrático, la inversión extranjera directa en China se ha convertido en una gran batalla desde el suceso de Tiananmen, durante la década de los ochentas, las compañías occidentales, especialmente las de Estados Unidos, saltaron ante la oportunidad de invertir en China en las áreas de servicios productivos, hoteles y tiendas de menudeo, tanto empresas grandes como pequeñas fueron atraídas por el gran potencial del mercado chino, mano de obra ilimitadamente barata y recursos naturales abundantes. Las negociaciones de intercambio fueron rechazadas de la noche a la mañana. El gobierno de los Estados Unidos no puede hacer nada por ayudar.

Las compañías japonesas también mordieron el anzuelo convirtiendo así a China en el segundo país más popular para invertir después de Tailandia, muchas compañías estaban

deseosas de aceptar bajos márgenes de utilidad e incluso pérdidas de operaciones en China, porque el propósito de estar en suelos chinos, para el momento en que se convirtiera en uno del mercado libres.

Repentinamente, la masacre de Tiananmen deja una sombra para el futuro de estos grandes planes, se acabo el status de nación más favorecida para China y obligo a muchas compañías a alejarse de ese mercado.

Importantes revisiones en la estructura fiscal desmotivaron aun más la inversión extranjera, las deducciones de impuestos otorgados por los municipios y las provincias a las empresas extranjeras fueron anuladas, las empresas deben pagar ahora un impuesto sobre el segundo salario no oficial que usualmente pagan por motivar a los empleados chinos, la agencia estatal de empleo retiene el %80 de sus salarios normales, estos incrementos fiscales han destruido muchas de las ventajas de los bajos costos representan por estar en China.

5.3.5 CANADÁ

Planee comerciar con Quebec en forma independiente del resto de Canadá, aun cuando no se realice la separación de ese país.

Recuerde la productividad tradicionalmente baja de Canadá, sobre todo en la región oriental. Realice inversiones directas en Áreas de alta tecnología en Canadá, en cambio efectué investigaciones intensivas sobre alta tecnología en Estados Unidos Utilice la presencia de Canadá para aprovechar la apertura de los mercados europeos a partir de 1992.

Desde Canadá se puede comercializar con la región del Pacifico, tanto de importaciones como exportaciones. En muchos aspectos Canadá y Estados Unidos son una sola entidad (aun y cuando no hubieran firmado su tratado de libre comercio, que entro en vigor en Enero de 1989).

Los ciudadanos de ambos países llevan años cruzando libremente la frontera entre ellos, la mayor parte de la cual está ocupada por regiones inexploradas, zonas rurales y agua. Como no existen cercas u otro tipo de barreras patrulladas, en muchos lugares resulta casi imposible saber cuando uno está cruzando la línea divisoria entre ambos países.

Salvo algunas pequeñas diferencias de lenguaje, la mayor parte de los canadienses habla ingles, aunque el valor del dólar canadiense y el norteamericano fluctúan en los mercados cambiarios, la diferencia entre ellos nunca ha sido demasiado grande, así mismo el nivel de vida entre ambos países es muy similar. Los consumidores tienen

gustos semejantes, las economías de mercado favorecen el espíritu emprendedor, y aun hay mucho más semejanzas entre las dos poblaciones.

Establecer negocios con empresas canadienses es muy semejante a establecer negocios con Estados Unidos, y para estos los administradores de negocios internacionales deben tener en cuenta lo siguiente:

Los embarques pueden resultar de menor costos si el país de origen tiene un Acuerdo de Libre Comercio (ALC) con Canadá, ahí mismo cabe considerar que Canadá cuenta con toda la infraestructura necesaria para distribuir comercialmente cualquier producto o bien requerir de ciertos agentes especializados de comercialización.

Las leyes fiscales son tan complejas tanto en estados Unidos como en Canadá, solo pueden manejarse dentro de las disposiciones fiscales que incluyen los tratados. La mejor manera de evitar el pago de impuestos es que una empresa peruana puede abrir una oficina en Canadá, sin el gravamen de impuestos, solamente cuando sea para fines "publicitarios, para almacenar, exhibir o entregar" pedidos a clientes.

Las seis regiones de Canadá ofrecen grandes ventajas a los inversionistas extranjeros, agrupándolas por provincias quedarían como sigue:

- Las provincias marítimas orientales de Nueva Escocia, New Brunswick y Newfoundland.
- Quebec con la bulliciosa metrópoli bilingüe de Montreal.
- Ontario, rica en agricultura e industria y centro de la sede financiero y educativo de Toronto.
- Las dos provincias agrícolas y madereras de Manitoba y Saskatchewan.
- Alberta, rica en petróleo y recursos naturales.
- Columbia Británica orientada a la nueva tecnología.

El canal de San Lorenzo, que desemboca en los Grandes Lagos, proporciona aguas navegables a los barcos de carga que se dirigen al mar desde el Atlántico hasta Minnesota, con acceso directo a los puertos de Quebec, Montreal y Toronto.

ANEXO 4: CUESTIONARIO ASPECTOS CULTURALES

La presente investigación tiene objeto determinar el conocimiento que los empresarios con negocios en Arequipa tienen sobre las prácticas comerciales y negociaciones con personas y/o empresas de otros países del mundo cuando vienen a Perú. La información obtenida será tratada de manera confidencial. **Gracias por su participación.**

Por favor responda a las siguientes preguntas

Si realiza negocios con más de un país nombre el de mayor importancia para usted:

Conteste por favor las siguientes preguntas tomando en cuenta la siguiente escala de valores del 1 al 5.

Sin Importancia Poco Importante Neutral Importante Muy Importante

1 2 3 4 5

1. Su conocimiento de las diferencias en las costumbres y tradiciones al realizar negocios con los países con los que tiene relación comercial fue:

1 2 3 4 5

2. Su disponibilidad para asistir a comidas y cenas al realizar la negociación comercial fue :

1 2 3 4 5

3. El traer consigo pequeños obsequios o regalos para las esposas o hijos de los clientes o clientes potenciales fue:

1 2 3 4 5

4. El tener disponibilidad para entablar plática social antes de discutir la negociación fue:

1 2 3 4 5

5. El haber viajado o vivido en el país con el que se está negociando fue:

1 2 3 4 5

6. El haber sido presentado o referido por un conocido común fue:

1 2 3 4 5

7. El tener educación, modales y etiqueta adecuada al país con el que se está negociando fue:

1 2 3 4 5

8. La disponibilidad para hablar el idioma del país con el que se está negociando fue:

1 2 3 4 5

9. El utilizar la vestimenta adecuada para las negociaciones fue:

1 2 3 4 5

10. La disponibilidad para ser flexible en cuanto a las horas de reunión, fechas y plazos fue:

1 2 3 4 5

11. El uso correcto de las formas de saludar, nombres y títulos fue:

1 2 3 4 5

12. El comportarse en forma amigable fue :
- 1 2 3 4 5
13. El que conozca las condiciones y el clima de negocios fue:
- 1 2 3 4 5
14. La disponibilidad para conocer los lugares históricos y culturales del país con el que se negocia fue:
- 1 2 3 4 5
15. El conocimiento de la historia y cultura del país con el que se negocia fue:
- 1 2 3 4 5
16. El entusiasmo en el momento de la negociación fue :
- 1 2 3 4 5
17. El haber realizado visitas de negocios con el país con el que su empresa tiene relaciones comerciales es:
- 1 2 3 4 5
18. El Haber tenido algún problema con el idioma para negociar con el país que tiene relaciones comerciales fue:
- 1 2 3 4 5
19. El tiempo que tarda la negociación a representado un problema en el momento de negociar con el país que tiene relaciones comerciales:
- 1 2 3 4 5
20. El haber tenido desconocimiento del saludo y protocolo en el momento de negociar con el país que tiene relaciones comerciales, fue:
- 1 2 3 4 5
21. La convivencia al momento de negociar con los representantes comerciales, fue:
- 1 2 3 4 5
22. El tema de los aspectos legales le ha generado un problema en el momento de negociar con el país que tiene relaciones comerciales esto fue para Ud.
- 1 2 3 4 5
23. ¿Cuál es el idioma que utiliza con más frecuencia para realizar negocios con el exterior?

DATOS GENERALES

Grado de Instrucción del Negociador: _____

Giro o sector al que pertenece-----

Año inicio de operaciones de la empresa -----

Ud. Qué porcentaje de su producción Exporta: ----- Importa: -----

Evaluación del Instrumento

Valor Inferior 23

Valor superior 115

RANGOS

Muy importante 85 a 115

Moderadamente Importante 54 a 84

Nada Importante 23 a 53

Nivel muy importante: Los empresarios Arequipeños consideran muy importante a los aspectos culturales al momento de haber desarrollado negociaciones con empresarios extranjeros, considerar que dichos aspectos son considerados importantes, poseen conocimiento alto de los aspectos culturales y recurren al mismo, es empleado en las tácticas de negociaciones y en el modelo de negociación que presentan.

Moderadamente Importante: Los empresarios Arequipeños consideran que los aspectos culturales son de ayuda pero no son usados ni presentan un alto grado de prioridad, consecuentemente por su desconocimiento y falta del mismo, en algunas ocasiones al momento de desarrollar la negociación.

Nada Importante: Los empresarios Arequipeños consideran que el conocimiento de los aspectos culturales no es importante al momento de establecer la negociación, este nivel podría conllevar a la ausencia de tácticas y de estrategias de negociación solo en relación con esta variable.

ANEXO 5: INSTRUMENTO ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION

1. Las estrategias son medios que permiten alcanzar los objetivos deseados, teniendo en cuenta las condiciones en las cuales se desenvuelven la negociación y el negociador.

Indique si esta afirmación es verdadera o falsa

V () F ()

2. Indique cuál de estas dos afirmaciones es la correcta, La Estrategia de Negociación es:

c) Es un plan o método que establece los objetivos y metas de una empresa, a la vez, indica el procedimiento coherente de las acciones a realizar.

d) Es lo que se pretende lograr mediante el conocimiento y la practica en el proceso de la negociación

3. Indique cuál de estas dos afirmaciones es la correcta, la Negociación es:

c) Es el proceso por el cual no se puede llegar a un acuerdo en la relación comercial.

d) Es un mecanismo para resolver los innumerables conflictos de intereses que se producen entre individuos o grupos.

4. Una característica de la Habilidad Negociadora es :

b) Habilidad física b) Habilidad verbal c) Habilidad con las manos

5. La Capacidad Negociadora es :

d) El margen de maniobra tiene una parte para articular la negociación.

e) Es el espacio entre el máximo y el mínimo de los objetivos propuestos, para llegar a un punto de convergencia y de acuerdo con la otra parte.

f) Ambas son correctas

6. Estrategia Competitiva es, marque la respuesta correcta:

a) Relación entre las partes es singular, solo se busca un lucro determinado.

b) Consiste en la integración del negocio, para identificar soluciones.

c) Conseguir los objetivos sin demostrar que se están obteniendo todos los beneficios.

7. Estrategia Cooperativa es, marque la respuesta correcta:

a) Consiste en articular mecanismos de negocios y así resolver problemas y ganarlos.

b) Conseguir los objetivos sin demostrar que se están obteniendo todos los beneficios, una buena estrategia no depende de las tácticas superlativas.

c) Una parte debe ganar antes que mutua satisfacción.

8. La estrategia de Solución de Problemas se define de la siguiente manera: Esta estrategia opera en el contexto de integración de negocio, cuando el negociador define

el problema, las soluciones que puede identificar y los factores que observa como importantes para ayudar a determinar las características de la operación comercial.

Indique si esta afirmación es verdadera o falsa

V () F ()

- 9.Cuál es la estrategia de Negocios que usted más utiliza?
- a) Estrategia Competitiva
 - b) Estrategia Cooperativa
 - c) Estrategia de Solución de Negocios

