



UNIVERSIDAD MICHOCANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

TESIS:

**"LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL, LAS VARIABLES CULTURALES Y LA
COMPETITIVIDAD EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES"**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAestrÍA EN ADMINISTRACIÓN PRESENTA:

ALMA ANGELINA PEÑA ZALAPA

ASESORA:

DRA. MARTHA BEATRIZ FLORES ROMERO



MORELIA, MICHOCÁN, DICIEMBRE DE 2012.

"LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL, LAS VARIABLES CULTURALES Y LA COMPETITIVIDAD EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES"

ÍNDICE

LISTA DE TABLAS Y LISTA DE GRÁFICAS	8
RESÚMEN	9
ABSTRACT	11
FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS	13
INTRODUCCIÓN	13
ANTECEDENTES	15
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	18
DELIMITACIÓN	18
JUSTIFICACIÓN	20
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	22
HIPÓTESIS	23
OBJETIVOS	24
MARCO TEÓRICO.....	26

I. TEORÍAS ACERCA DE LA INTERCULTURALIDAD	26
I.1 LA TEORÍA DE HALL	27
I.1.1 Culturas de contexto alto (High context cultures)	27
I.1.2 Cultura de contexto bajo.....	28
I.1.3 Concepción policrónica del tiempo.....	29
I.2 LA TEORÍA DE GEERT HOFSTEDE	29
I.3 LA TEORÍA DE FONS TROMPENAARS Y DE GEERT HOFSTEDE	31
I.3.1 Del manual intercultural a la competencia intercultural	31
II LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL, LAS VARIABLES CULTURALES Y LAS COSTUMBRES DE NEGOCIOS EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES.....	34
II.1 LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL, LAS VARIABLES CULTURALES EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES.....	34
II.1.1 La comunicación intercultural	34
II.1.2 Las variables o dimensiones culturales	37
II.1.3 Clasificación de las variables o dimensiones culturales	38
II.1.3.1 De acuerdo a la comunicación intercultural	39
1. Distancia	39
2. Idioma	40
3. Lenguaje corporal.....	43

4. Saludo.....	49
5. Silencio vs. Habla	49
6. La comunicación escrita.....	50
a) La comunicación escrita en la empresa.....	52
II.1.3.2 Las variables culturales:	56
1. Reuniones y comidas de negocios.....	56
a) Reuniones de negocios	57
b) Comidas de negocios	57
2. Asertividad.....	59
3. Horizonte del tiempo (El Futuro).....	62
4. Protocolo	63
5. Regalos	64
6. Religión.....	65
7. Tiempo-puntualidad.....	66
8. Tolerancia a la incertidumbre	67
II.2 COSTUMBRES DE NEGOCIOS EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES	68
II.2.1 Generalidades sobre las conductas en los negocios	68
II.2.2 Culturas Individualistas vs. Colectivistas.....	69
II.2.3 Algunos países con los que México realiza negociaciones	70

a) Importaciones	71
b) Exportaciones	71
II.2.4 Recomendaciones culturales de comportamiento en las negociaciones internacionales de México con algunos países	71
China.....	72
Estados Unidos de Norteamérica	74
El Salvador	78
Japón	80
Corea del Sur	81
Alemania.....	83
Francia	84
Reino Unido: Escocia, Gales, Inglaterra e Irlanda del Norte	85
Italia.....	86
Suecia.....	87
Irán.....	88
Turquía.....	88
Argelia.....	89
Brasil	90

III. LA COMPETITIVIDAD EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES.....	92
III.1 COMPETITIVIDAD	92
III. 2 LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	95
a) Competitividad interna	96
b) Competitividad externa.....	96
III.3 DEFINICIÓN DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL	96
III.4 TEORÍAS Y MODELOS SOBRE COMPETITIVIDAD	99
A) El enfoque basado en los recursos.....	99
B) Teoría de la ventaja competitiva	100
C) Modelo del International Institute for Management Development (IMD)	103
III.5 Indicadores.....	105
III.6 Indicadores de competitividad empresarial.....	106
IV EL FACTOR CULTURAL.CASOS DE EMPRESAS EXTRANJERAS.....	111
IV. 1 EL IDIOMA Y LA INTERNACIONALIZACIÓN	111
IV.2 CASOS DE ÉXITO Y FRACASO DE EMPRESAS EN EL EXTRANJERO	112
IV.2.1 Caso Coca- Cola en China	112
IV.2.2 Caso McDonald's	113
IV.2.3 Caso Walt Disney	114

IV.2.4 Caso Campbell's en Japón 115

V. PROPUESTA DE MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LA CULTURA Y LA INTERCOMUNICACIÓN 117

V.1 MODELO 119

A) Dimensión: Idioma..... 120

B) Dimensión: Lenguaje corporal 122

C) Dimensión: comunicación escrita 124

D) Dimensión: Reuniones y comidas de negocios..... 125

a) Reuniones..... 125

b) Comidas de negocios 126

E) Dimensión: Protocolo..... 128

RESULTADOS ESPERADOS 131

CONCLUSIONES 132

LISTA DE REFERENCIAS: 134

LISTA DE TABLAS Y LISTA DE GRÁFICAS

	Página
LISTA TABLAS:	
Tabla No. 1- Las Cinco Dimensiones de Hofstede.....	30
Tabla No. 2-Clasificación de las dimensiones culturales.....	38
Tabla No. 3- Comparación de idiomas en algunos países de la Unión Europea (UE) y el Tratado de Libre Comercio (TLCAN).....	42
Tabla No. 4-Comparación entre comunicación escrita y oral.....	54
Tabla No. 5-La comunicación escrita: Consejos y recomendaciones.....	55
Tabla No. 6- Culturas individualistas, intermedias y colectivistas.....	70
Tabla No. 7-Indicadores de competitividad empresarial.....	106
Tabla No. 8-Comparación de la cultura competitiva de tres continentes.....	108
LISTA DE GRÁFICAS:	
Figura 1- La cultura.....	35
Figura 2- Niveles concéntricos jerarquizados de competitividad.....	108
Figura 3- Modelo.....	119

RESÚMEN

Entre las distintas dimensiones relacionadas con las operaciones de comercio exterior, la comunicación entre personas procedentes de diferentes culturas es uno de los aspectos más interesantes y difíciles de dominar. Es por esto que es importante aplicar algunos consejos/pautas que contribuyan a lograr una comunicación intercultural efectiva y por ende, facilitar las negociaciones internacionales; pues en el año 2003 Rodríguez, R.; Gallardo, T. y Roque, Y., afirman que la interacción intercultural efectiva se ha convertido en una exigencia para lograr los objetivos de las empresas.

En este sentido, considerar una serie de variables o dimensiones culturales, puede guiar a los empresarios a distinguir y considerar esas diferencias que existen de país a país. Y hacerlos conscientes de que el conocimiento y manejo efectivo de las variables, puede repercutir en el éxito o rotundo fracaso de sus negociaciones, lo que a su vez se traduce en lograr una posición competitiva en los mercados extranjeros.

Y es que todos los días, los negocios se comprometen o se pierden cuando los clientes y proveedores extranjeros se sienten ofendidos ante la ignorancia de sus costumbres, su cultura o las formas en su país. Aprender las costumbres y la cultura de un país extranjero ofrece una señal de respeto hacia la otra parte, y el respeto es importante en el desarrollo de una relación de negocios (Baudino, M. 2012).

Con relación a este tema, existen un gran número de dimensiones culturales que se propone deben ser observadas y aplicadas dentro de las negociaciones internacionales. Pero en este trabajo, de manera general y considerando la importancia que representan, se consideraron 14 variables o dimensiones culturales: Distancia, idioma, lenguaje corporal, saludo, silencio vs. habla, comunicación escrita, reuniones y comidas de negocios, asertividad, horizonte del tiempo (el futuro), protocolo, regalos, religión, tiempo-puntualidad y tolerancia a la incertidumbre; las cuales se clasificaron dentro de la comunicación intercultural y de las variables culturales.

Y a su vez, de esas 14 dimensiones, se eligieron 5 dimensiones que se estimaron de gran repercusión para incluirlas dentro de un modelo, el cual pretende, contribuya a definir el papel de la comunicación intercultural y de las variables culturales en las negociaciones internacionales.

Además, de que con este modelo se busca lograr desarrollar una conciencia cultural y aumentar el conocimiento sobre las diferentes costumbres y tradiciones de los países extranjeros con que se negocia. Pues estas operaciones y estrategias empresariales, utilizadas adecuadamente, pueden representar una ventaja competitiva para trabajar exitosamente en esos mercados.

ABSTRACT

Among the various aspects related to foreign trade, communication between people from different cultures is one of the most interesting and difficult to master. This is why it is important to follow some tips / guidelines to help achieve effective intercultural communication and thereby facilitate international negotiations, for in 2003, Rodriguez, R., Gallardo, T. and Roque, Y., argue that effective intercultural interaction has become a requirement to achieve business objectives.

In this regard, consider a number of variables or cultural dimensions may lead employers to identify and consider those differences from country to country. And make them aware that knowledge and effective management of variables can affect the success or total failure of their negotiations, which in turn results in achieving a competitive position in foreign markets.

And every day, businesses undertake or lost when foreign customers and suppliers are offended at the ignorance of their customs, their culture or their country ways. Learn the customs and culture of a foreign country offers a sign of respect for the other part, and respect is important in developing a business relationship (Baudino, M. 2012).

Regarding this issue, there are a number of proposed cultural dimensions must be observed and applied in international negotiations. But in this work, in general, and considering the importance they represent, were considered 14 variables or cultural dimensions: distance, language, body language, greeting, silence vs. speech, written communication, meetings and business lunches, assertiveness, time horizon (the future), protocol, gifts, religion, time, punctuality and tolerance for uncertainty, which were classified into intercultural communication and cultural variables .

And in turn, these 14 dimensions, five dimensions were chosen that were considered high impact for inclusion within a model, which aims to help define the role of intercultural communication and cultural variables in international negotiations.

Furthermore, with this model that seeks to achieve develop cultural awareness and increase knowledge about the various customs and traditions of foreign countries to be

traded. For these operations and business strategies, used properly, can be a competitive advantage for successful performance in those markets.

FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

INTRODUCCIÓN

Es muy importante para las relaciones de cooperación y de negocios entre organizaciones empresariales de diferentes culturas, el dominio de la comunicación intercultural en su aspecto teórico y práctico, pues para desarrollar estos intercambios, que no son solo comerciales sino también obligatoriamente interculturales, se necesitan el desarrollo de determinadas habilidades en comunicación intercultural.

En una negociación internacional entre empresas, intervienen múltiples factores, lo cual implica fundamentalmente, el conocimiento de la cultura extranjera (de las variables o dimensiones culturales), el desarrollo de una comunicación intercultural y el proceso de negociación en sí mismo (De la Garza, M. Guzmán, D. y Hernández, S. 2009).

Cuando se producen encuentros entre empresas pertenecientes a distintas culturas se dan con facilidad malentendidos por la ignorancia de las diferencias socioculturales existentes. Estos choques culturales impiden que la estrategia de internacionalización se desarrolle con éxito, lo cual implica la pérdida de esfuerzos de tipo financiero y estratégico, que amenazan la perdurabilidad de la organización (Maldonado, K. 2006).

El creciente reconocimiento de la comunicación intercultural ha conducido a que cada vez sean más las compañías privadas, empresas e instituciones que capaciten a ejecutivos y empleados en habilidades de comunicación intercultural para poder enfrentar las necesidades de marketing, las relaciones comerciales, sociales y políticas con efectividad (Rodríguez & Gallardo, 2003).

Para nuestro país, interesado en insertarse cada vez más en la economía mundial, las relaciones comerciales con países y organizaciones empresariales de diferentes latitudes y culturas se convierte en un reto, a la vez que la interacción intercultural efectiva se está convirtiendo en una exigencia para lograr sus propósitos (Rodríguez & Gallardo, 2003).

Porque la necesidad de la aplicación, tanto de la comunicación intercultural, como del conocimiento de las variables o dimensiones culturales en las negociaciones internacionales, a través de la propuesta de aplicación de un modelo, representa una

herramienta imprescindible para la gestión estratégica de las empresas y para desarrollar al máximo sus capacidades y ventajas competitivas.

Lo cierto es que la complejidad de este fenómeno ha obligado a los empresarios a llevar a cabo nuevos desafíos para la captación de otros clientes. Es por eso que, deben asumir compromisos para explorar y penetrar en mercados extranjeros nuevos; efectuar una planeación cuidadosa y seguir una estrategia clara de ventas y de marketing, a través de la aplicación del modelo propuesto, el cual principalmente considera el aspecto cultural de esos mercados.

Pues antes que aplicar cualquier estrategia de negocios, el conocimiento o desconocimiento de su cultura, los puede llevar a cerrar un negocio de manera exitosa o todo lo contrario.

ANTECEDENTES

Se define como comunicación intercultural aquella que resulta de la interacción entre hablantes de lenguas y culturas diferentes (Centro Virtual Cervantes 2012).

Y de acuerdo a Asunción-Lande, N. (1989), es el proceso de interacción simbólica que incluye a individuos y grupos que poseen diferencias culturales, reconocidas en las percepciones y formas de conducta, de tal forma que esas variaciones afectarán significativamente la forma y el resultado de un encuentro.

Se puede decir, que el contacto comercial entre culturas antiguas y la consecuente comunicación que inevitablemente surge en ese acto, es de muy antigua data. Y así, remontándonos a los orígenes de éste, el comercio como tal, se reconoce apareció a finales del neolítico, en el cercano oriente. Este comercio suponía el intercambio de diversos objetos, no sólo entre individuos de la misma tribu, clan o pueblo, ya fuera por la emigración a otras tierras, o por convencimiento propio. Es ahí en donde inicia un comercio que se puede denominar como externo, pues en esos tiempos aún no surgía el concepto de comercio internacional.

Y de acuerdo a Colorado, J. (2012), se hace preciso reconocer a algunas culturas que se distinguieron sobre las demás de una manera extraordinaria: Egipto, la India, Fenicia, Cartago, Grecia y Roma.

Durante la época colonial, la idea prevaleciente era la asimilación de los indígenas a la cultura de la potencia colonizadora. Después de la Segunda Guerra Mundial, con los procesos de descolonización se produjo un cambio. Desde occidente se trataba de conocer la cultura de distintos pueblos para poder comunicarse y, fundamentalmente, para negociar con ellos. La creación de la Sociedad de Naciones (1920) y, sobre todo, de la ONU (1945) y otras organizaciones internacionales (Organización Mundial de la Salud, Banco Mundial, UNESCO, etc.), puso claramente de manifiesto la necesidad de comunicación entre los distintos pueblos y culturas (Alsina, M. 2003).

Los Estados Unidos como potencia hegemónica de la época, y dentro del contexto de la guerra fría, estaba muy interesada en cimentar su influencia exterior. Así pues, la comunicación intercultural era un instrumento estratégico de importancia evidente. Uno

de los pioneros de la comunicación intercultural, fue el antropólogo norteamericano Edward T. Hall. De hecho, donde se utilizó por primera vez la expresión "intercultural communication" fue en 1959, en su libro *The Silence Language*.

En los años 60, en los Estados Unidos, la necesidad de este campo de estudio recibió un doble empuje. Uno endógeno fue propiciado por la reivindicación de algunas minorías de su propia cultura, como el caso de los afro-norteamericanos. El otro, inicialmente exógeno, tuvo su origen en las guerras en el sudeste asiático, que supuso no sólo un contacto con las culturas de estos países, sino también que una gran cantidad de personas de Camboya, Laos y Vietnam se refugiaron en los EE.UU. A estos flujos migratorios hay que añadir los de los países latinoamericanos (Alsina, M. 2003).

También, los primeros cursos de comunicación intercultural se llevaron a cabo a mediados de los años 60 en unas cuantas universidades y escuelas de Estados Unidos

Y de acuerdo con el autor anterior, en los años 70, en los Estados Unidos (Gudykunst, 1985) la comunicación intercultural se fue consolidando como una disciplina académica (Hoopes, 1977), aunque pronto en muchos países también se iniciaron estudios en este campo (Shuter, 1985). A principios de esta década la Speech Communication Association creó una comisión para estudiar la International and Intercultural Communication, que a partir de 1974 inició una publicación anual.

Y siguiendo con el mismo autor, citando a Casmir y Asuncion-Lande (1989), estos orígenes han hecho que en este campo se potenciara enormemente los estudios de comunicación interpersonal en detrimento de la comunicación de masas. De hecho, en muchas definiciones de comunicación intercultural sólo se tiene en cuenta la comunicación interpersonal, por ejemplo: "Los estudios de comunicación intercultural pretenden comprender qué sucede cuando los seres humanos de diferentes culturas se reúnen, interactúan e intentan resolver los problemas en distintas interrelaciones".

De igual manera, (Asunción-Lande, 1989), dice que existe un número creciente de publicaciones sobre comunicación intercultural, y durante los últimos años se han publicado varios libros de texto y manuales de capacitación sobre la comunicación intercultural. Artículos acerca de la comunicación intercultural aparecen también regularmente en algunas de las principales revistas profesionales. Varias organizaciones

profesionales han reconocido también el componente intercultural de sus miembros y han establecido divisiones o grupos de interés relacionados con la comunicación intercultural dentro de su estructura.

Así, podemos ver la importancia que cobra el reconocimiento de esas diferencias culturales en los negocios. El estudio de la comunicación intercultural se ha extendido durante las dos últimas décadas.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El problema se definió de forma sistemática a través de las siguientes preguntas:

¿Es necesaria la aplicación de un modelo basado en la comunicación intercultural para propiciar la competitividad en las negociaciones internacionales de México con otros países?

¿Es necesaria la aplicación de un modelo basado en las variables culturales para propiciar la competitividad en las negociaciones internacionales de México con otros países?

DELIMITACIÓN

El principal objetivo será definir el papel que tienen tanto la comunicación intercultural y las variables o dimensiones culturales en las negociaciones internacionales. Se mostrará que es en los encuentros de índole personal, de negocios, u otros, entre personas de diferentes países, pueden surgir diferencias, mismas que se pueden convertir en barreras culturales. Y es ahí en donde se evidenciará a través de diversos ejemplos, que la comunicación intercultural permitirá entender nuestras propias conductas culturales y reconocer patrones de diversidad cultural; con la finalidad de actuar con éxito en otras culturas.

Se expondrá que la lista de las variables o dimensiones culturales en las negociaciones de México con otros países es muy extensa a observar, pero que las cinco dimensiones que se tomaron en cuenta para el modelo representan las que se consideraron más relevantes en las negociaciones con personas extranjeras.

Por lo tanto el modelo propuesto se convierte en una herramienta de apoyo estratégico externo para la proyección de la imagen empresarial y para propiciar confianza y alcanzar competitividad empresarial.

Muchos empresarios realizan negociaciones con culturas de otras latitudes del mundo. Eso requiere de la aplicación de una comunicación intercultural efectiva y de la

sensibilización hacia las otras culturas a través de la consideración de ciertos aspectos culturales (variables o dimensiones culturales) inherentes a cada nación.

Elementos como el idioma, el saludo, la puntualidad, las reuniones y comidas de negocios, la religión, el lenguaje corporal, entre muchos otros; son aspectos que debe tener en cuenta cualquier empresario mexicano que realice negociaciones con otros países, especialmente si quiere que su empresa sea competitiva en ámbitos internacionales.

La improvisación, la falta de sensibilidad hacia otras culturas y el desacierto en la comunicación intercultural en ese tipo de negociaciones, hace que se conviertan en situaciones incómodas, se pierda tiempo, dinero y lo que es peor, se ponga en juego el éxito del negocio, y por ende, la permanencia de una empresa en el exterior.

JUSTIFICACIÓN

El objetivo principal de este trabajo es cubrir uno de los requisitos señalados como necesarios para obtener el grado de maestría en la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Pero también nace de la inquietud de mostrar a los empresarios de México, la importancia que representa el conocimiento y manejo de la comunicación intercultural en cualquier negociación internacional. La importancia de considerar a las variables o dimensiones culturales en cualquier encuentro de negocios con personas de diferentes países; ya que cualquier empresa para colocarse en el ámbito competitivo internacional, requiere del conocimiento y aplicación de ambos factores.

Se quiere lograr que los empresarios reconozcan la importancia de adaptarse a los clientes y sus culturas actuales o a los nuevos mercados con los que se relacionarán comercialmente. Y exponer que existen ciertas costumbres, tradiciones y maneras que diferencian a unos países de otros e influyen en el comportamiento de sus habitantes y que son determinantes a la hora de desenvolverse en la sociedad, específicamente, en el ámbito de los negocios.

También se persigue exhibir a través de una serie de recomendaciones, que es necesario que cualquier empresario considere las diferentes costumbres de negocios de varios países, con la finalidad de actuar adecuadamente en un contexto, propio de una determinada cultura, y de entregar mensajes acordes a la negociación meta.

De igual manera, se pretende lograr que los empresarios tengan sensibilidad hacia otras identidades culturales. Exponer y crear una conciencia empresarial que permita trabajar hacia la resolución de las diferencias culturales que pueden crear barreras en la conducción hacia comunicación efectiva. Y evidenciar que es a través del significado que tiene la comunicación intercultural y el papel que representa en las negociaciones internacionales, que se puede obtener esa forma de comunicación.

Porque en cualquier negociación, no sólo se trata de diseñar estrategias dirigidas hacia el producto o servicio motivo del intercambio comercial, sino que se requiere por parte de cualquier empresario, del uso de una estrategia que permita conocer y entender diferentes culturas (modos de vida y costumbres), que son parte de la identidad de una

persona extranjera, y por ende, de una nación, con la cual se pretende realizar negociaciones.

Y es que las organizaciones de hoy en día requieren contar con nuevas herramientas; en este caso se propone la aplicación de un modelo, el cual identifica cinco variables o dimensiones culturales a considerar en el acto de las negociaciones internacionales; de tal manera que con su aplicación se vean fortalecidas en la gestión empresarial, al generarles un valor agregado y diferencial, haciéndolas más competitivas.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Es necesaria la aplicación de un modelo basado en la comunicación intercultural y las variables culturales para propiciar la competitividad en las negociaciones internacionales de México con otros países?

HIPÓTESIS

La aplicación de un modelo basado en la comunicación intercultural y las variables culturales propicia la competitividad empresarial en las negociaciones internacionales de México con otros países.

OBJETIVOS

Definir el papel de la comunicación intercultural y en las variables culturales como factores que propician la competitividad en las negociaciones internacionales de México con otros países.

Elaborar un modelo de competitividad empresarial, basado en la comunicación intercultural y en las variables culturales.

VARIABLES

Independientes:

Comunicación Intercultural

Variables culturales

Dependiente:

Competitividad empresarial en los negocios internacionales.

MARCO TEÓRICO

I. TEORÍAS ACERCA DE LA INTERCULTURALIDAD

La interculturalidad es evidente e influyente en la sociedad y en las organizaciones mismas, sus repercusiones empresariales originan una nueva competitividad. Los individuos que usan la información a favor de los resultados empresariales con pleno ejercicio de la competencia intercultural, son aquellos individuos diestros en la gestión. Ayup, J. y De la Garza, I. (2005).

Y considerando a la comunicación intercultural como una comunicación interpersonal en donde intervienen personas con referentes culturales diferentes, pero percibidos a la vez como simétricos, y motivadas a un encuentro intercultural, superan algunas de las barreras que se producirían. Para poder llevar a cabo esta comunicación de forma eficaz, se deberían tener en cuenta, algunos de los modelos teóricos que la tratan.

El reconocimiento de la importancia de la comunicación no verbal condujo a la formulación de teorías que se interesaron por la interculturalidad, presente en los encuentros diplomáticos, empresariales y hasta personales (Maldonado, K. 2007).

Así como Hall, otros autores como Geert, H.(1998) y Trompenaars, F. (2001), entre otros, han contribuido con sus trabajos al campo de la comunicación intercultural, los cuales han sido aplicados en su mayoría al campo de los negocios y la administración (Maldonado, K. 2007).

Se mencionará primero, los aportes de Hall y después, la clasificación de los países en culturas de Contexto Alto y Contexto Bajo y su percepción y manejo del tiempo como monocrónicas o policrónicas. La observación de éste entorno permitirá analizar el nivel de autogestión que cada cultura maneja (Maldonado, K. 2007). Luego se puntualizará sobre los aportes de Hofstede con el planteamiento de variables culturales tales como:

1) la distribución y distancia de poder que mide la relación con la autoridad,

2) el individualismo y el colectivismo que ilustra la manera en que las personas manejan sus relaciones interpersonales, dependiendo de la relación que establezca con su entorno y,

3) el manejo de la incertidumbre que determina el nivel de tolerancia respecto a situaciones tales como el orden, la justicia y la vergüenza.

Finalmente, Trompenaars, F. (2001) aportará su visión teórica sobre la competencia y habilidad del negociador como herramientas indispensables para la resolución de conflictos interculturales. De este modo, estos tres autores constituirán el marco teórico a utilizar en el desarrollo de esta investigación (Maldonado, K. 2007).

I.1 LA TEORÍA DE HALL

El antropólogo e investigador intercultural Edward T. Hall, plantea la clasificación bipolar de las culturas diferenciándolas en las categorías de Contexto Alto y otras de Contexto Bajo. Por otro lado, a partir de la concepción que tengan sobre el tiempo, las culturas se dividen en policrónicas y monocrónicas.¹

I.1.1 Culturas de contexto alto (High context cultures)

Hall determina que geográficamente los países asiáticos, árabes, africanos y latinos manejan una cultura de contexto alto. En éste el entorno y todo lo implícito que hay en él, juega un papel muy importante. Así, la comunicación que se da es indirecta y las normas y valores reinantes corresponden a acuerdos tácitos, que no necesariamente son expresados verbalmente, sino de forma ambigua a través del lenguaje corporal y gestual.

Un negociador latino puede responder positivamente a todas las solicitudes que le haga la contraparte en materia de pedidos, capacidad productiva, precios, etc., generando confianza en su interlocutor, pero luego frustración, porque para el negociador latino en general, la palabra comprometida sólo manifiesta buenas intenciones que perfectamente se pueden modificar en el transcurso de la negociación y no se consideran como un compromiso no modificable.

Así, nos damos cuenta cómo una respuesta verbal afirmativa por parte del negociador latino no siempre significa tal, sino más bien habría que fijarse más en el contexto de la negociación. Por ejemplo al vislumbrar actitudes de ansiedad, impaciencia o empatía

extrema que puedan llegar a dilucidar que esa reacción afirmativa, no corresponde a la realidad.

Las sociedades latinas, mediterráneas y orientales se comportan de éste modo porque consideran que una comunicación directa es demasiada fría y hasta perjudicial para el buen desarrollo de la comunicación. Se piensa que la sinceridad y la precisión al hablar pueden herir sensibilidades e inclusive pueden ofender a alguien o a uno mismo, por el sentimiento de culpa.

Así, en el término de las negociaciones se observa que los procesos son más lentos, que el cumplimiento de los contratos y de la ley depende de las circunstancias, que los pormenores pactados no son definitivos, que es más importante desarrollar lazos de amistad y confianza entre las partes; que la palabra se encuentra por encima de disposiciones legales y formalistas, y en general, que el lenguaje silencioso es determinante para que el negocio se desarrolle exitosamente.

I.1.2 Cultura de contexto bajo

Los países anglosajones, escandinavos y europeos se ubicarían en la cultura de contexto bajo, donde, a diferencia de los de contexto alto, el entorno no es tan importante como sí lo son los documentos escritos, y el uso de un lenguaje explícito y directo. Así, las palabras y el lenguaje verbal transmiten la mayor parte de la información.

Las negociaciones con personas de cultura de contexto bajo se caracterizan por la precisión en los detalles del contrato y en la evacuación rápida de éstos. A diferencia de las culturas de contexto alto, el ser francos y hablar con precisión y claridad, no se percibe con la intención de ofender, sino de entablar una buena comunicación libre de malas interpretaciones.

Las personas de cultura de contexto bajo, no consideran pertinente mezclar los negocios con la vida personal, de este modo, tampoco involucran sus sentimientos ni esperan que éstos intervengan o sean decisivos a la hora de concretar un negocio. Trabajan de manera autónoma, no esperan que su superior les ordene que hacer, ni cómo hacerlo. De este modo están acostumbrados a trabajar, por objetivos, según los planes trazados.

I.1.3 Concepción policrónica del tiempo

Así como la misma palabra lo sugiere, la percepción policrónica del tiempo consiste en "la capacidad para realizar varias actividades a la vez" Hall, E. (1959). El tiempo no es un recurso en sí, sino un medio. De este modo, las actividades no se supeditan a un calendario no modificable, sino a la urgencia o importancia de los asuntos a tratar.

Las culturas de alto contexto suelen adaptarse a la visión laxa de que en el manejo del tiempo es más importante la construcción de lazos de amistad y compañerismo en el área laboral o en las negociaciones, que el mismo cumplimiento de un horario.

I.2 LA TEORÍA DE GEERT HOFSTEDE

El investigador Hofstede, G. (1980), es un influyente antropólogo y escritor holandés en el campo de las relaciones entre culturas nacionales y entre culturas dentro de las organizaciones.

Contribuyó al campo intercultural con la formulación de cinco dimensiones o variables que ayudan a entender la comunicación intercultural en el campo de la negociación internacional entre naciones, empresas, gobiernos, y a la vez, entre las mismas organizaciones empresariales. Estas son:

- 1) Distancia y distribución del poder,
- 2) Individualismo y Colectivismo,
- 3) Manejo de la incertidumbre,
- 4) Masculinidad y Feminidad, y
- 5) Concepción de largo y corto plazo.

El trabajo de Hofstede mostró que hay agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones, y que son muy persistentes en el tiempo. Desarrolló el llamado Modelo de las Cinco Dimensiones para identificar los patrones culturales de cada grupo, que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla No. 1- Las Cinco Dimensiones de Hofstede.

Dimensión	Descripción
1. Distancia al poder	El grado en el que miembros 'menos poderosos' de una sociedad esperan la existencia de diferencias en los niveles de poder. Un puntaje más alto sugiere que hay expectativas de que algunos individuos tendrán mucho más poder que otros. Países con elevada distancia en el poder son típicamente más violentos. Un puntaje bajo refleja la perspectiva de que la gente debe tener derechos iguales. Las naciones latinoamericanas y árabes están catalogadas como las más altas en esta categoría; las escandinavas y germánicas en las más bajas.
2. Individualismo vs. colectivismo	El individualismo es contrastado con el colectivismo, y se refiere al grado al que la gente espera valerse por sí misma o, alternativamente, actuar principalmente como miembro de un grupo u organización. Los Estados Unidos son la sociedad más individualista.
3. Masculinidad vs. feminidad	Se refiere al valor asignado a los tradicionales roles de los géneros. Valores masculinos incluyen la competitividad, asertividad, ambición y la acumulación de riqueza y posesiones materiales. En una cultura masculina, la mayoría de la gente cree que solo los hombres se deben preocupar por las carreras lucrativas y que las mujeres no deben trabajar muy duro ni estudiar si no quieren. En una cultura femenina, hay más casos de mujeres en carreras tradicionalmente ocupadas por los hombres (por ejemplo las ingenierías) que en una cultura masculina. Japón es considerado por Hofstede como la cultura más "masculina", y Suecia como la más "femenina".
4. Evasión de la incertidumbre	Refleja el grado al que una sociedad acepta la incertidumbre y los riesgos. En términos sencillos, las culturas con más puntaje en esta escala evitan tomar riesgos. Las culturas mediterráneas, Latinoamérica y Japón son las más altas en esta categoría.

5. Orientación a largo plazo vs. orientación a corto plazo	Se refiere a la importancia que se da en una cultura a la planeación de la vida a largo plazo en contraste a las preocupaciones inmediatas.
---	---

Fuente:<http://www.geert-hofstede.com>.

I.3 LA TEORÍA DE FONS TROMPENAARS Y DE GEERT HOFSTEDE

Los malentendidos en la comunicación intercultural siempre van a existir. Para ser conscientes de ello, primero se debe reconocer que la misma comunicación entre personas de la misma cultura no es perfecta y que aparte de diferencias a nivel religioso, político, ideológico, o social; las dificultades en cualquier tipo de organización estarán sujetas a la habilidad personal que cada cual posea para resolverlas.

En este sentido, pese a que un individuo posea todo un bagaje de la cultura propia, que en cierta manera lo limita, la responsabilidad de que el negocio internacional que le asignen marche bien recae únicamente sobre él, sin responsabilizar de manera radical a esta u otra cultura del fracaso del negocio.

El negociador puede justificar su programación mental debido a la cultura en la cual fue educado, pero su lógica y competencia transcultural sencillamente no deben estar limitadas por ésta. A partir de esta pequeña introducción damos paso a la formulación teórica que Trompenaars ofrece respecto a la resolución de conflictos de tipo intercultural.

I.3.1 Del manual intercultural a la competencia intercultural

Trompenaars revela la equívoca forma en la que hasta ahora se ha planteado la resolución de conflictos interculturales. El turista, el inmigrante, el refugiado político, el estudiante de intercambio y en nuestro caso, el hombre de negocios, antes de viajar se ilustra, por lo menos, superficialmente sobre el país al que va a llegar.

De este modo, encuentra datos geográficos, historia, religión, situación política, económica, gastronomía y algunos datos sobre costumbres y tradiciones del país. Toda esta información le proporciona una idea general sobre la cultura que visitará, e inclusive puede encontrar manuales más completos o propiciar reuniones con personas que ya han

visitado ese país que le indiquen, por ejemplo, qué hacer y qué no hacer, o qué está bien visto y qué no.

No obstante, autores como Hofstede en su libro "Cultures and Organizations: Software of the Mind"¹, indica que algunos negociadores internacionales y/o personas que interactúan con otras culturas, aún después de informarse muy bien sobre el país y cultura que van a visitar, tienden a deplorar y se niegan a comprender ciertos comportamientos; en este caso el autor propone inducir los cambios necesarios para pasar del mero conocimiento del manual intercultural, a la competencia intercultural.

A este respecto, Trompenaars también afirma que los manuales de "qué hacer y qué no hacer", son insuficientes porque siempre surgirán cien equivocaciones más, en la medida en que cada cultura es amplia, compleja y no se puede cuantificar; sólo identificar de ella ciertas variables superficiales. Así, nunca se podrá estar suficientemente informado, hasta después de haber cometido muchos errores.

También establece que limitarse a dar información sobre países y culturas y dar manuales sobre el comportamiento de éstos puede contribuir a acrecentar los estereotipos y omitir lo verdaderamente importante, es decir, la competencia intercultural. Según todo lo anterior, se evidencia la necesidad de replantear la forma en que se enfrentan los roces interculturales.

Esta teoría se refiere a la conciliación de las diferencias culturales. Los dos autores coinciden en las etapas para llegar a la competencia transcultural, las cuales se presentan a continuación:

- **Conocimiento:** Éste se puede dar en un tiempo previo al viaje y consiste en la recolección de información sobre el país, en especial, sobre las manifestaciones culturales exteriores como rituales, símbolos, líderes políticos, representantes de la cultura musical, artística o deportiva, lugares a visitar, comidas favoritas, etc. El informarse sobre la cultura con la cual se va a entrar en contacto también se puede dar al momento de la convivencia,

¹CompararHofstede, Geer H, Cultures and Organizations: Software of the Mind, 1997.

pero se recomienda ilustrarse y prepararse para no enfrentar choques culturales muy fuertes.

- **Respeto:** Esta etapa se da en el momento en que ya se ha originado la exposición a la otra cultura y se ha adquirido el conocimiento general de las manifestaciones culturales externas, por lo tanto, se respetan pero no se entienden porque aún no se han interiorizado y por ende, tampoco se pueden sentir.

- **Toma de conciencia:** Empieza por el auto-reconocimiento e introspección de su propia identidad cultural, que le va a permitir darse cuenta de que cada persona según la cultura de donde provenga tiene un mapa mental distinto. Este ejercicio proporciona a los negociadores, la conciencia de que las diferencias culturales son naturales, que los comportamientos del otro tienen sentido por corresponder a un determinado bagaje cultural o programación mental, y que lo importante no es definir quién tiene la razón o la verdad, sino cómo pueden reconciliar estas diferencias.

Mientras no se haga esta concientización, se actuará, creyéndose superior a los demás y desestimando la relatividad cultural. El peligro de esto es caer en el etnocentrismo, definido en palabras de Hofstede como evaluar y juzgar desfavorablemente a la persona desde sus propios valores culturales, por pensar que su cultura es la mejor y la única, alejándose así cada vez más del policentrismo.

- **Reconciliación:** En esta etapa, que es la última, la habilidad personal del negociador entra a jugar un rol definitivo, puesto que vas más allá del conocimiento y el respeto por la cultura extranjera, integrándose al nuevo ambiente cultural al que está expuesto, a través de la superación de todas las barreras mentales anteriores. De este modo, se da una penetración o entendimiento emocional de la cultura anfitriona o del interlocutor foráneo, lo que genera un sentimiento de comprensión respecto al otro.

Finalmente, Hofstede afirma que la competencia intercultural es la suma de la adquisición de conocimiento, de la toma de conciencia y de la habilidad para aplicar e integrarse a nuevos patrones culturales.

II LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL, LAS VARIABLES CULTURALES Y LAS COSTUMBRES DE NEGOCIOS EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES

II.1 LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL, LAS VARIABLES CULTURALES EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES

II.1.1 La comunicación intercultural

Con la intención de comprender por qué razón las diferencias culturales se convierten en una parte importante en las negociaciones internacionales, se hace necesario entender primero qué se concibe cómo cultura.

Cultura, según la definición del Diccionario de Real Academia Española (Vigésima edición), es "el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc." Y es que es a través de la cultura que se puede encontrar lo que un pueblo tiene, hace y piensa. Alayón, L. (2009).

Cualquier alianza entre dos organizaciones comienza por un proceso de negociación en donde cada una de las partes determina sus objetivos. Sin embargo, una negociación internacional entre empresas es un fenómeno complejo en el cual intervienen múltiples factores, lo cual implica fundamentalmente, el conocimiento de la cultura extranjera, el desarrollo de una comunicación intercultural y el proceso de negociación en sí mismo (De la Garza, M.; Guzmán, D. y Hernández, S. 2009).

Como se ha venido mencionando, la comunicación intercultural refiere situaciones de contacto o interacción entre individuos de distinta cultura, mientras que el comercio es referido, entre otras formas, a cómo tener trato e interacción con diferentes personas. Dada una conjunción de estas dos referencias, es claro que el comercio puede ser uno de los fines o ámbitos de la comunicación intercultural entre personas, organizaciones o países.

Figura No. 1- La cultura.



Fuente: Elaboración propia.

En la actualidad es imposible confinar la relación de comunicación al campo del grupo social, cultural, racial o étnico al que pertenece el individuo, pues vivimos la era de las comunicaciones y de las relaciones.

Las organizaciones empresariales no son ajenas a esta realidad y al tener necesidad de relacionarse con personas de culturas diferentes sus habilidades son sometidas a una dura prueba. La habilidad que tengan o no para comunicarse en contextos interculturales puede significar el éxito o fracaso incluso en una negociación o relación económica favorable para su desarrollo.

Alberto Franichevich y Eugenio Marchiori, académicos del área de Comportamiento Humano de IAE Business School, explican que cuando se trata de negociar con una cultura extraña "se debe considerar que los factores a tener en cuenta son indefinidos, por lo que es conveniente mantener en todo momento una prudente actitud de respetuosa vigilancia. Aún detalles menores pueden ocasionar el fracaso de un negocio" (Vílchez , C. 2010).

Cada día se hace más necesario preparar a quienes dirigen las organizaciones para poder mejorar las habilidades en las situaciones interculturales en las que se encuentren (Rodríguez & Gallardo, 2003).

La capacitación o formación gerencial de directivos de cualquier ente económico, actualmente debería contemplar también la comunicación intercultural; pues esta disciplina 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 permiten esta comunicación intercultural.

Es necesario que dichos directivos tomen conciencia y se sensibilicen con el entorno en el que sus empresas pretenden negociar, es decir, expandirse a nivel internacional. Debido a que, entre otras cosas, la administración internacional tiene dentro de sus objetivos, seleccionar mercados foráneos y las modalidades adecuadas para penetrar en ellos, compenetrarse con un mundo multicultural y seleccionar los recursos humanos adecuados, en función de las diferencias culturales entre países.

La competencia de comunicación intercultural implica el respeto de las reglas y normas de las diferentes culturas en el proceso de la negociación. Es entonces cuando las reglas y códigos cobran relevancia para la cultura de cada interlocutor (Ayup, J. y De la Garza I., Sin año).

Los fines de la comunicación intercultural es en esencia poder entender las otras culturas, por medio del respeto y tratar de conocer la forma de pensar, según Morrison, T.; Conway, W. y Borden, G. (1994), citados por Villegas, A. (2009).

Así mismo, la comunicación intercultural como competencia profesional de los negociadores según Spitzberg (1988), citado por Ayup, J. y De la Garza I., sin año, es la habilidad de transmitir mensajes apropiados y efectivos en un contexto dado.

Y Asunción Lande (1989) citada por (Rodríguez & Gallardo, 2003), define la comunicación intercultural como el proceso de intercambio de información entre individuos y grupos que poseen diferencias culturales reconocidas en las percepciones y formas de conducta que pueden afectar significativamente la forma o resultado del encuentro.

II.1.2 Las variables o dimensiones culturales

La manera más eficiente de beneficiarse del comercio internacional, es aprender acerca de la historia, costumbres, y cultura de los países en los cuales desea comerciar. Las variables o dimensiones culturales, se refieren a las distintas tendencias u orientaciones que pueden tener los países desde el punto de vista de sus creencias o valores como sociedad y varían mucho de un país a otro.

Existen muy diversas variables o dimensiones culturales que se deben observar cuando se realizan negociaciones con personas extranjeras, como son: el idioma, el vestido, la religión, la distancia física entre personas, el tiempo, el saludo, el color, el género, el lenguaje corporal, la entrega de regalos, entre otras. Y se denominan variables, debido a que adquieren diferente magnitud, al tener un valor cualquiera de los comprendidos en un conjunto ((RAE), Vigésima edición).

Estas diferencias resultan de lo social o sociocultural de lo nacional o ambiental, como pueden ser económicas, legales y factores políticos, estas variables determinan básicamente las actitudes hacia el trabajo, el tiempo y el individualismo, cada actitud afecta la motivación las expectativas referentes al trabajo y a las relaciones de negocios.

Una persona que tenga contacto de negocios con personas de otros países, va a encontrar estas grandes y pequeñas diferencias en los individuos y grupos dentro de las organizaciones.

Estas variables culturales tienen una fuerte influencia sobre la administración internacional, esto es, cualquier negociador que pretenda realizar operaciones de negocios con otros países, debería considerar estos elementos junto con la evaluación de la cultura. "No considerar las diferencias culturales, es una de las principales razones que afecta el éxito de los negocios internacionales" (Global Business Culture and Organization, 2002), citado por Castro, O. y Abreu, J. 2008.

Los componentes de una cultura están estandarizados, pero la forma en que cada cultura los implementa son únicas. Este es el reto de la persona que tiene negociaciones con personas de otros países, sin el conocimiento de cada cultura en la cual opera, el éxito es improbable (Castro, 2008).

II.1.3 Clasificación de las variables o dimensiones culturales

Las variables o dimensiones culturales representan en menor o mayor grado, un reflejo del modo de vida de la cultura con la que se negocia. Para efectos de nuestra propuesta, se considerarán catorce de ellas, las cuales se eligieron por la significación que tienen en una relación de negocios.

Tabla No. 2- Clasificación de las variables o dimensiones culturales.

CLASIFICACIÓN DE LAS DIMENSIONES CULTURALES DE ACUERDO A:	
La comunicación intercultural:	Las variables culturales:
1. Distancia	7. Reuniones y comidas de negocios
2. Idioma	8. Asertividad
3. Lenguaje corporal	9. Horizonte del tiempo (El Futuro)
4. Saludo	10. Protocolo
5. Silencio vs. Habla	11. Regalos
6. Comunicación escrita	12. Religión
	13. Tiempo-puntualidad
	14. Tolerancia a la incertidumbre

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al orden en que se enlistan las variables en el cuadro anterior, a continuación se realizará un análisis de cada una de ellas.

II.1.3.1 De acuerdo a la comunicación intercultural

1. Distancia

Según la cultura a que se haga referencia, la mayor o menor distancia que las personas anteponen entre ellos y otros al comunicarse es variable. Todas las personas disponemos de un espacio "nuestro", que nos rodea y que pertenece a nuestra propia intimidad. Cuando interactuamos, inconscientemente anteponemos una distancia para proteger dicho espacio personal.

Fue Hall, (1959), quien estudió con detenimiento esta área e inventó el término "proxémica" para definir el estudio científico del espacio personal como medio de comunicación interpersonal. Este espacio regula la distancia en la interacción (la proxemia), el territorio propio (conducta territorial) y la experiencia del hacinamiento.

Los espacios personales también son culturalmente específicos. Los individuos de culturas de climas fríos tienen un espacio físico más alejado que los de climas calurosos; estos últimos prefieren distancias cercanas.

La forma de usar las distancias de cultura a cultura, proporciona un nivel predecible de información de tipo sensorial. Por ejemplo, si la distancia considerada como aceptable dentro de una cultura en una conversación personal es de noventa centímetros aproximadamente. Las personas estarán acostumbradas a las miradas, sonidos y olores que pueden percibirse de los otros a esa distancia. Quienes estén acostumbrados a un espacio mayor, al interactuar en esa distancia, sentirán que las voces de los demás son muy altas y que el olor del otro quizá sea desagradable.

Las personas consideramos nuestro espacio vital un total de metro y medio a nuestro alrededor. En ese espacio admitimos a la gente según unas normas sociales muy sutiles, aunque se matiza según las culturas. Las culturas latinas permiten un mayor acercamiento de las personas sin que se produzca incomodidad, aunque en las nórdicas se tiende a mantener la distancia.

Siguiendo las teorías de (Hall, 1959), para una reunión de trabajo la distancia estaría comprendida entre los 46 y los 360 centímetros, y es que este tipo de interacciones se pueden incluir en dos categorías: distancia personal o distancia social. Ídem.

En el mismo artículo, se menciona que la próxima vez que alguien se vea la situación de entablar una relación de negocios con una persona nueva, se podrá medir su confianza en nosotros a través de esta distancia corporal. Al conocer a la persona, lo normal es que mantenga una distancia de algo más de un metro. Esta distancia será un reflejo de su disposición psicológica hacia nosotros. Nuestra intención tendrá que ser reducir esa distancia sin hacer sentir incómodo a nuestro interlocutor, y para ello lo mejor será dejar que él se acerque.

2. Idioma

El idioma ha sido descrito como el espejo de una cultura. El idioma en sí mismo tiene muchas dimensiones. Frecuentemente se necesita dominio del idioma más allá de la competencia técnica, pues cada idioma tiene palabras y frases que sólo pueden ser entendidas en un contexto determinado. Y a veces tales frases son portadoras de la cultura, pues representan formas especiales que una determinada cultura ha desarrollado.

Y es que la cultura se aprende, es una construcción que involucra elementos conscientes e inconscientes, está mediada por el lenguaje y es señaladora de una forma de vida mediante creencias, comportamientos, conductas, valores y objetivos (Alayón, 2009).

La palabra *idioma*, según el Diccionario de la Real Academia Española (Vigésima edición), viene del latín *idiōma*, y éste a su vez del griego *ἰδίωμα*, y significa propiedad privada. De igual manera se define como: Lengua de un pueblo o nación, o común a varios.

La diversidad de culturas alrededor del mundo también se refleja en el idioma. Una persona puede aprender mucho sobre otra cultura sin salir de su país, si estudia su idioma y literatura. Los lingüistas han dividido el estudio del lenguaje hablado o verbal en cuatro áreas principales : sintaxis (reglas de formación de oraciones) , semántica(sistema de significados), fonología(sistema de patrones de sonidos) y morfología (sistema de formación de palabras) (Cornejo, D. 2012).

La capacidad de utilizar idiomas distintos al nuestro, cumple cuatro funciones en los negocios internacionales:

- 1° El idioma es importante en la recopilación de información.
- 2° El idioma proporciona acceso a determinada cultura.
- 3° Su uso es cada vez más necesario en las comunicaciones directas.
- 4° El idioma se extiende más allá de la capacidad de comunicarse, pues nos provee de diversos contextos que pueden influir en las negociaciones.

Respecto al idioma, lo señalan (Castro, 2008):

"EL vocabulario tiene muchísimos términos referentes a conceptos culturales que, en ocasiones, son intraducibles a otras lenguas, por carecer la cultura de la lengua meta de esas nociones. Lo que nos hace pensar que la hipótesis de la relatividad lingüística tiene fundamento, ya que nos plantea una propuesta en la que la lengua particular que hablamos influye sobre la realidad o nuestro pensamiento (Inchaurralde, 2002). Y por ende nos lleva a determinar el comportamiento de una cultura".

Es el inglés, el idioma de enlace en los negocios. Cuando un empresario sueco habla con uno japonés, por lo general lo hará en inglés. El uso de este idioma como lengua franca² de los negocios se difunde en Europa con tanta rapidez que está reemplazando al francés y al alemán como el idioma más hablado entre los europeos.

Existen idiomas que por provenir de la misma familia lingüística³ (español, gallego-portugués, asturiano-leonés y aragonés), tiene similitud con el nuestro, y al momento de negociar se puede lograr una comunicación más o menos aceptable con los interlocutores.

Por otra parte, existen idiomas que requieren ser aprendidos, al menos parcialmente, pues estos no tienen similitud alguna con el nuestro, ni en escritura, ni en fonética; lo cual

²Una lengua franca o lengua vehicular (también en italiano lingua franca,) es el idioma adoptado para un entendimiento común entre personas que no tienen la misma lengua materna. La aceptación puede deberse a mutuo acuerdo o a cuestiones políticas, económicas, etc.

³Es un grupo de lenguas con un origen histórico común y que derivan de una lengua más antigua o "lengua madre". Wikipedia 2012.

impide lograr una comunicación más directa y a veces necesaria en algunos tipos de negociaciones. Y esa falta de comprensión no sólo del idioma, sino del mismo contexto que aporta el idioma, puede influir de manera negativa en las negociaciones.

Por lo tanto, podemos resaltar que debido a la existencia de una gran cantidad de idiomas y dialectos en el mundo, y de acuerdo a la Sociedad Lingüística de América, en la actualidad se hablan 6,909 diferentes idiomas en el mundo, de los cuales solamente 230 son hablados en Europa, mientras que 2,197 se hablan en Asia.

Tabla No.3-Comparación de idiomas en algunos países de la Unión Europea (UE) y el Tratado de Libre Comercio (TLCAN).

UNIÓN EUROPEA VS. TLCAN	
UNIÓN EUROPEA	IDIOMA
1. Alemania	· Alemán
2. Austria	· Alemán
3. Bélgica	· Holandés/ Francés
4. Dinamarca	· Danés
5. España	· Español
6. Francia	· Francés
7. Finlandia	· Finlandés
8. Grecia	· Griego
9. Holanda	· Holandés
10. Italia	· Italiano
11. Irlanda	· Inglés
12. Luxemburgo	· Francés
13. Portugal	· Portugués
14. Reino Unido	· Inglés
15. Suecia	· Sueco
TLCAN	IDIOMA

1. Canadá	· Inglés/ Francés
2. Estados Unidos	· Inglés
3. México	· Español

Fuente: Sook Lee, H. (2009).

Con referencia a la Unión Europea (UE) y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), se observa que en los países de la UE, se hablan al menos 12 idiomas distintos y los que integran el TLCAN utilizan 3 idiomas.

Esto significa que se requiere definir con cuidado con qué países se desea o se tiene interés en invertir o realizar negociaciones. Durante el año 2000, los idiomas que más se hablaron en la UE fueron: alemán, francés, inglés e italiano, español, polaco y rumano.

Partiendo de que el idioma muchas veces es visto como una barrera cultural que impide una comunicación exitosa o al menos satisfactoria con los negociadores de otros países, puede representar un obstáculo en las negociaciones internacionales.

3. Lenguaje corporal

El ser humano por naturaleza siente curiosidad. Se siente atraído por lo novedoso, lo diferente o lo desconocido. En el caso de las negociaciones con personas extranjeras, se presenta más la tendencia a observar a nuestros interlocutores, sobre todo, cuando son culturas con las que nunca se había tenido contacto antes. También es normal que capte nuestra atención el hecho de negociar con culturas que presentan costumbres diametralmente opuestas a las nuestras. Entre ellas podemos contar la forma de vestir, el idioma, las formas de saludo y la religión.

Es por esto que en las negociaciones con extranjeros y para no herir a nuestros interlocutores, se recomienda ser muy prudente con las expresiones de asombro y sorpresa ante situaciones que para nosotros pudieran parecer inusuales o extrañas. Pues en el mundo de los negocios o la venta así como en la vida cotidiana, lo que se dice o se comunica con palabras es importante, pero es más importante cómo se comunica. No solamente nos comunicamos con palabras, también nuestras opiniones, afirmaciones, sentimientos, etc., se expresan con todo el cuerpo.

En la habilidad de cómo nos expresamos depende el éxito o el fracaso, ya sea de una venta, una entrevista de trabajo, los tratos o negocios, etc. Dominar los momentos críticos cuando estamos interrelacionándonos es básico y en su caso, muy gratificante.

De ahí la importancia de considerar:

- Nuestro lenguaje verbal y el de los demás (qué estamos diciendo).
- Nuestra manera de expresarnos o cómo lo decimos y cómo lo dicen los demás.

Igual que el lenguaje verbal difiere de cultura en cultura, algunas señales de lenguaje corporal difieren también. Mientras que un gesto puede ser común en una cultura en particular y tener una interpretación clara, puede carecer de sentido en otra cultura o incluso tener un significado totalmente distinto (Pease, A. y Pease, B. 2006).

El estudio de los movimientos del cuerpo o lenguaje corporal es conocido como Kinestésica. La kinestésica como las demás formas de comunicación no existe de manera aislada, los movimientos del cuerpo pueden únicamente ser entendidos tomando en cuenta la totalidad de la conducta de una persona en contextos específicos (Franco y Cortés, sin año).

O como lo dice Contuci, J. (2005), el idioma solamente es una forma de comunicación, pero la gestualidad, la proxemia, la entonación entre otros aspectos analógicos de los mensajes, pueden contener mucha mayor información o generar una mejor predisposición de los interlocutores.

Y así como es significativo ser medido con nuestra expresión corporal, es también conveniente considerar las propuestas de Ekman y Friesen (1969), las cuales pueden servir de marco en las negociaciones con personas de otros países. Citado por Franco, E. y Cortés, G. (Sin año).

Las mismas autoras afirman que Ekman y Friesen sugieren cinco categorías de comportamiento kinestésico:

- a) Emblemas
- b) Ilustraciones

- c) Desplazamientos afectivos o emocionales
- d) Reguladores
- e) Adaptadores
- a) Emblemas.

Estos autores consideran que los emblemas son comportamientos no verbales que tienen un significado directamente verbal. Y dicen que los emblemas son típicamente usados para sustituir el canal verbal ya sea porque así se elige o porque el canal verbal ha sido bloqueado por alguna razón.

Por ejemplo, en Turquía, para decir 'no' de manera no verbal, se debe mover la cabeza de arriba hacia abajo al mismo tiempo que se arquean las cejas. Por otra parte, el mover la cabeza de lado a lado significa 'no entiendo'.

De ahí la importancia de conocer un poco sobre los emblemas que utilizan personas con que realizamos o pretendemos realizar negocios, pues según se puede ver en el ejemplo anterior, lo que con ese movimiento de cabeza de arriba hacia abajo en la mayoría de las culturas occidentales pudiera parecer un 'sí' en otra cultura tiene otro significado.

Y como afirman dichos autores, los significados de los emblemas son aprendidos dentro de una cultura y, como los códigos verbales, son usados de manera consciente por los miembros de una ella cuando se quieren expresar ciertas ideas a otros. Y surge la tendencia a que los emblemas mal interpretados, puedan ser causa de un gran número de mal entendidos.

Es decir, los emblemas inter-culturas son perfectamente conocidos y manejados, el problema surge cuando esos emblemas se utilizan en otros países, con personas extranjeras o en otros contexto espacial.

- b) Ilustraciones.

Mencionan a las ilustraciones como comportamientos no verbales que están directamente ligados a un mensaje verbal. Se usan para enfatizar, explicar y apoyar una palabra o frase. Ilustran y proveen una representación visual del mensaje verbal. Por ejemplo, cuando decimos "una montaña enorme", levantamos los brazos y los abrimos en

un círculo a la mitad. De manera similar, usamos nuestro dedo índice para enfatizar una idea importante o movemos las manos para transmitir ciertas instrucciones. A diferencia de los emblemas, ninguno de estos gestos tiene un significado por sí mismo. Más bien su significado depende del mensaje verbal al que enfatiza.

En las negociaciones, esta forma de comunicación puede servir para comunicar una idea o para enfatizarla con mímica. Es una especie de reforzamiento de lo que a veces con palabras necesitamos expresar.

Pero también en esta parte se debe ser cauteloso, pues el uso excesivo de mímica para 'ilustrar' nuestra conversación, puede en algún momento hacernos ver como personas con poca seriedad.

c) Desplazamientos afectivos o emocionales

De acuerdo (Franco, El lenguaje corporal en la comunicación intercultural.), citando a Ekman y Friesen (1969), los desplazamientos afectivos son movimientos del cuerpo y de la cara que muestran emociones y sentimientos.

Los desplazamientos afectivos o emocionales pueden ser inconscientes o no intencionales, tales como el sobresalto por sorpresa, el ruborizarse o la dilatación de las pupilas debido al placer o interés en algo o sonreír cuando miramos a una persona determinada para expresarle afecto.

Se da la tendencia a que las normas culturales con frecuencia rigen los desplazamientos afectivos. Pues se puede decir que estos desplazamientos tienen tintes diferentes de acuerdo a cada cultura; por ejemplo, en la cultura china, la duración de los desplazamientos afectivos es mucho más corta que en las culturas europeas.

Muchos desplazamientos afectivos son universalmente reconocidos. Las investigaciones de Ekman y sus colegas (1969, 1971, 1975), (Franco, El lenguaje corporal en la comunicación intercultural., Sin año), indican que, independientemente de la cultura, los estados básicos de ánimo incluyen felicidad, coraje, miedo, sorpresa, disgusto, desprecio e interés. Estados de ánimo inmanentes al ser humano, independientemente de su raza, nacionalidad o cultura.

Es decir, que en los diferentes tipos de negociaciones con extranjeros la aparición de estos desplazamientos es mucho más fácil de que se comprendan y se sobreentiendan, pues no son exclusivos de una cultura u otra. Estos desplazamientos son más bien un tipo de lenguaje universal que sin necesidad de decodificar, cada uno de los involucrados en esa negociación, capta o entiende.

Por lo tanto, se puede agregar que en esta teoría sobre el comportamiento kinestésico de estos autores, los desplazamientos afectivos o emocionales son la forma de comunicación más obvia y de fácil comprensión en situaciones de negociaciones internacionales, pues como mencionamos, es parte de la naturaleza del ser humano.

Y es entonces que debemos aprovechar o sacar ventaja de la percepción de estos desplazamientos en nuestros tratos, pues se puede decir que en ese aspecto estamos al mismo nivel que nuestros interlocutores. Todo va a depender entonces, de nuestra habilidad para percibirlos y aprovecharlos a nuestro favor.

d) Reguladores

Siguiendo con (Franco, El lenguaje corporal en la comunicación intercultural.), citando a (Ekman, 1969), los reguladores son comportamientos no verbales que ayudan a sincronizar el ir y venir de la conversación. Estos comportamientos kinestésicos ayudan a controlar la fluidez y secuencia de la comunicación, e incluyen movimientos de la cabeza, contacto visual, cambio de posturas, y signos de cambio de turno del interlocutor en el uso de expresiones tales como ah, ah; y mmm; entre otras.

Estos reguladores son usados tanto por el emisor, como por el receptor del mensaje. Su uso va marcando a cada uno de ellos cuando deben tomar su turno.

Las personas de culturas de alto contexto, se comunican de manera indirecta, es decir, emplean expresiones ambiguas y de doble sentido, respetan la pausa y el silencio en la comunicación. Este tipo de personas son consideradas como bien educadas y discretas, en tanto que se perciben como amenazantes y ofensivas, a las personas cuyo estilo de comunicación es directo.

Se dice que los reguladores son culturalmente específicos. Por ejemplo, algunas culturas como la coreana y japonesa, están especialmente preocupadas con el significado de lo que se transmite a través de la mirada. Existen algunos estudios que comparan el significado del comportamiento de la mirada en conversaciones de afro-americanos y euro-americanos.

Saber interpretar el lenguaje corporal es provechoso para conocer mejor las intenciones y sentimientos de quienes nos hablan. Y al respecto, la mirada influye de diversas formas al interpretar las señales de toma de turno. Los euro-americanos tienden a ver directamente a sus interlocutores cuando son receptores, mientras que los afro-americanos prefieren desviar la mirada. Para los primeros, la conducta de los afro-americanos se interpreta como un signo de indiferencia, falta de atención o falta de respeto. De manera inversa, para los afro-americanos la conducta de los euro-americanos es considerada como de confrontación, cuando lo que los euro-americanos realmente pretenden es demostrar interés al involucrarse en la conversación.

e) Adaptadores

Por último, en su teoría, los autores (Franco, El lenguaje corporal en la comunicación intercultural.), citando a (Ekman, 1969), señalan el concepto de adaptadores, que son movimientos personales del cuerpo que ocurren como una reacción a un estado físico o psicológico de un individuo. Rascarse, agitarse, dar golpecitos con un lápiz y agarrarse el cabello son conductas que demuestran alguna necesidad individualizada.

Las culturas también hacen distinciones entre lo que se considera público y privado. Las culturas difieren en los lugares o contextos en los que el contacto físico es aceptable. Por ejemplo, para las juntas de negocios, las conversaciones en la calle y las situaciones en el hogar, existen diferentes normas de lo que se considera apropiado. Algunas culturas consideran que el contacto físico entre hombres y mujeres es perfectamente aceptable en lugares públicos, mientras que otras culturas piensan que tales comportamientos deben ocurrir sólo en la privacidad del hogar.

Podemos concluir que, el significado del lenguaje corporal es de suma importancia en el contexto intercultural, por lo cual es necesario conocerlo y comprenderlo; pues, actualmente, los seres humanos nos desenvolvemos en un mundo cada vez más globalizado.

4. Saludo

Las fórmulas adecuadas de saludo para toda ocasión, en nuestro país son "buenos días", "buenas tardes", o buenas noches, según el caso; mientras que el "hola" se debe reservar para las personas con las que exista un grado de confianza más cercano. De cualquier manera, en cualquier situación de negocios, el saludo debe ser inmediato. Sólo que es pertinente informarse acerca de las formas de saludo de los extranjeros con quienes pretendamos hacer negocios.

Según los historiadores, el origen del apretón de manos en algunas culturas, se remonta a la antigüedad, en donde se estrechaban las manos como gesto simbólico de paz, al demostrar que no se portaban armas.

No obstante en algunas culturas, como la oriental, esta práctica es considerada antihigiénica, de ahí su costumbre de realizar una leve pronunciada inclinación de cabeza (bowing), según la importancia de la persona que se tenga enfrente.

En cuestiones de negocios, se aconseja que al saludar, se estreche la mano de nuestro interlocutor, de manera breve y firme. Pues es muy desagradable recibir una mano insegura, sudorosa, o un fuerte apretón de manos. Y dicho apretón no debe durar más de tres segundos. Además la cortesía exige mirar a los ojos de la otra persona y esbozar una ligera sonrisa como muestra de agrado.

El movimiento gestual que corresponde al saludo suele acompañarse de alguna muestra verbal de cortesía como "es un gusto de conocerle", "es un gusto en saludarlo", "¿cómo está usted? Y la postura considerada de respeto al saludar, es siempre de pie.

5. Silencio vs. Habla

Para comprender este lenguaje sin palabras del cuerpo, los expertos kinésicos tienen a menudo que tomar en consideración las diferencias culturales y ambientales. El hombre corriente, que desconoce los matices culturales del cuerpo, muchas veces se equivoca al interpretar lo que ve.

Los negociadores angloamericanos demuestran su interés con respuestas, lo que podría considerarse como interrupciones por sus colegas. A su vez, los occidentales pueden interpretar el silencio de chinos y japoneses de forma negativa, como falta de interés y franqueza.

Todo esto, en su conjunto, arroja un resultado final de malos entendidos y apreciaciones erróneas. Con independencia de cómo se enfoque la negociación, cada una de las partes estará representado constantemente escenas en las que la expresión de su semblante procurará asegurar un proceso negociador relajado. Ambas partes necesitarán tener en cuenta la reacción que se refleja en la cara del otro y disponer de formas de reconducir la conversación, con el fin de lograr una conclusión satisfactoria y que la relación empresarial prospere.

Por lo general, los negociadores angloamericanos se comportan según las normas del Sistema del Discurso Utilitario (Scollon and Scollon, 1995), que valora la franqueza, la claridad y la igualdad de oportunidades para hablar; mientras que los negociadores japoneses y chinos provienen de una tradición cultural que tiene sus raíces en los valores defendidos por Confucio, en los que el silencio significa atención respetuosa (Bilbow, 1997), citados por (Lanero, 2001).

6. La comunicación escrita

Los seres humanos que presentaron las primeras formas de inteligencia, adoptaron una forma de vida colaborativa que los obligaba a ir más allá de la simple actividad innata e instintiva. De manera que para cooperarse mutuamente, tuvieron a la vez que desarrollar diversas formas de comunicación. La comunicación se refiere al proceso especial que hace posible la interacción entre la especie humana y permite a los hombres ser sociables.

La necesidad en el ser humano de comunicarse, es decir, de transmitir señales mediante un código común el emisor y al receptor, Diccionario de la Real Academia Española. Vigésima edición), siempre ha estado presente a lo largo de las diversas etapas de su existencia. Desde el uso gestos, emisión de sonidos, el uso de signos, pinturas, pictogramas, hasta nuestros días, con formas y medios más sofisticados de comunicación.

En sus términos más simples, la comunicación es el proceso de transmitir y recibir ideas, información y mensajes entre individuos. La sociedad humana se funda en la capacidad del ser humano para transmitir intenciones, deseos, sentimientos, conocimiento y experiencia de persona a persona.

En su sentido más amplio, la comunicación tiene como interés central a aquellas situaciones de comportamiento en las cuales una fuente transmite un mensaje a un captador del mismo con un intento consciente de afectar el comportamiento del último (Valezzi, C. 2009).

Las personas se comunican unas a otras en un número determinado de vías que dependen del mensaje y del contexto en que se quiera brindar. Escoger el canal de comunicación y el estilo de comunicar también afecta la comunicación, por lo que hay una amplia variedad de tipos de comunicación.

Y así, la comunicación humana es la que se da entre personas y a su vez podemos clasificarla en verbal y no verbal.

Es especialmente interesante lo que se conoce como comunicación no verbal, que es aquel intercambio de información en donde no interviene el habla, sino que diferentes formas de expresión comunican el mensaje.

Por ejemplo, la comunicación escrita, que es la forma de comunicación en donde la información se transmite mediante la escritura.

Así pues, la comunicación escrita, a diferencia de la oral, no está sometida a los conceptos de espacio y tiempo. La interacción entre el emisor y el receptor no es inmediata, e incluso puede llegar a no producirse nunca, aunque aquello escrito perdure eternamente.

Por otro lado, la comunicación escrita aumenta las posibilidades expresivas y la complejidad gramatical, sintáctica y léxica con respecto a la comunicación oral entre dos o más individuos.

a) La comunicación escrita en la empresa

Todas, las empresas necesitan comunicarse. No importa el sector a que se dedique, ni su cifra de facturación, ni su tamaño: Y comunicarse, además, de forma eficiente. De no hacerlo así, la empresa pierde rápidamente el contacto con la sociedad, y, por lo tanto, con su mercado.

Las organizaciones disponen de una amplia variedad de canales de comunicación: Blogs, correos electrónicos, reuniones, cartas, llamadas telefónicas, video conferencias, presentaciones, anuncios publicitarios y otros.

Sin embargo, aunque los canales sean muchos y muy variados, las formas concretas en que las empresas emiten y reciben mensajes siguen siendo básicamente la palabra y la escritura. La escritura asume un papel claramente protagonista en la comunicación empresarial:

- Por la seguridad que proporciona.
- Por su capacidad para contener informaciones complejas.
- Por su aptitud para usarse en momentos y lugares distantes.

Así, la escritura corporativa (también llamada, escritura empresarial, o de negocios) es el conjunto de documentos que una empresa crea en el desarrollo de su actividad. El término se ha traducido del inglés "corporate writing". Es en Estados Unidos y Canadá, desde principios de los ochenta del pasado siglo, donde se empieza a prestar atención a la calidad de la comunicación escrita, y a considerarla como uno de los factores que determinan el éxito empresarial.

La escritura corporativa es una herramienta eficaz, práctica y de bajo costo que puede reportar numerosos beneficios a las organizaciones.

Las empresas se relacionan todos los días con personas y entidades muy diversas: proveedores, accionistas, prensa, clientes, competidores, público en general... Estas relaciones se inician y desarrollan en buena medida a través de muchos tipos de documentos.

Las relaciones públicas con nuestros clientes son fundamentales, los medios de comunicación, la forma en que nos comunicarnos y la relación que tenemos con cada importador, nos dará las bases necesarias para estrechar nuestros lazos comerciales y poder mantener por mucho tiempo nuestras relaciones.

Hoy en día la mayor parte de nuestras comunicaciones se hacen vía escrita, debemos poner, mucho empeño en aprender y aplicar debidamente la redacción comercial, sin perder el sentido humano, siendo directos, concisos y claros [Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR). 1998). Memorias. Pequeños productores, grandes negocios. De México al mundo. Seminario de la II exposición de productos agropecuarios no tradicionales].

Los blogs, wikis, y redes sociales están ocasionando que las empresas sean más productivas, más comunicativas y que sus procesos de decisión sean más ágiles y transparentes (Celaya, J. 2011).

El mismo autor afirma en su libro que de acuerdo a una encuesta realizada por McKinsey Quarterly realizada entre ejecutivos de diferentes sectores y de todo el mundo, muestra que la web 2.0⁴ suscita gran interés en ellos, pues a través de su uso, sus compañías obtuvieron ventajas operativas y económicas. Destacan además que la interactividad en la web 2.0 permite establecer más contactos personales diarios a un costo menor, aumentar el conocimiento de las empresas, consolidar sus relaciones y comunicación con sus clientes, proveedores, socios y otros; hecho que ha permitido que sus compañías sean más flexibles, innovadoras y competitivas.

La comunicación en cualquiera de sus formas escrita o verbal, es un elemento inherente a la administración internacional de cualquier gerente y que muchas veces se lleva la mayoría de su tiempo. La mayoría de los gerentes pierden entre 50 y 90 por ciento de su tiempo hablando con la gente. La habilidad de un administrador para comunicarse eficientemente en el contexto cultural puede definitivamente determinar los sucesos en cualquier situación de transacciones internacionales e inclusive en los referentes a la fuerza productora. Castro, O. y. Abreu, J. (2008).

⁴Se refiere al uso de tecnologías derivadas de la segunda generación de internet. Javier Celaya (2011).

Como todo, también las formas de comunicación escrita y oral presentan ventajas y desventajas (inconvenientes) en su uso. A continuación se presenta una comparación entre ambos tipos:

Tabla No. 4-Comparación entre la comunicación escrita y la oral.

Comunicación:	Oral	Escrita
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Transmisión rápida. - Flexibilidad/ Agilidad. - El emisor controla el momento y lugar de transmisión. - Permite obtener respuestas rápidas, es más directa. - Permite aclarar dudas en el mismo momento. - Más adecuada para comunicaciones informales. - Modo más personal: aumenta la motivación. - Se cuenta con la ayuda de la comunicación no oral (mirada, sonrisa, actitud corporal, etc.) - Enfatiza los ambientes o situaciones en las cuales ocurre la comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Queda registro. Un mensaje escrito se puede guardar y archivar. - Se puede consultar en cualquier momento y enviar a cuantas personas se desee - Brinda la oportunidad de transmitir información compleja en un formato que permite al receptor asimilarla del modo y al ritmo que quiera. - Permite que el receptor, si lo estima necesario, repita la lectura del mensaje hasta su total comprensión. - Se adecua a mensajes largos. - Más apropiada para comunicaciones formales.
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> - No queda registro, se puede olvidar. - Si el mensaje es complejo o largo se puede perder parte de la información. - Puede generar confusión / entenderse mal. - El mensaje puede tomarse como de menor importancia del 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere más tiempo de preparación. - Requiere mayor dominio de las herramientas del lenguaje. - No se obtiene una respuesta inmediata.

	<p>que realmente tiene.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los gestos pueden ser mal Interpretados. 	
	<ul style="list-style-type: none"> - En caso de que se estime necesario, se debe guardar un registro de lo tratado en una reunión a través del levantamiento de una minuta escrita. Otra posibilidad es hacer una grabación de la reunión (en audio o video). - Los cambios operativos en las rutinas de trabajo conviene hacerlos por escrito (mail, memo, circular, etc.) - Para notificación de promociones del personal, cambio de funciones, relevos o incorporaciones, es conveniente utilizar medios escritos. - Tenga en cuenta que existen temas que es mejor tratar personalmente. - Un mensaje verbal puede ser seguido de una nota escrita lo que favorece la percepción de importancia. - Las señales no verbales suponen un mensaje. <p>Medios orales: Conversación cara a cara, teléfono, reuniones, presentaciones.</p> <p>Medios escritos: E-mail, informes, cartas, comunicados escritos, gacetillas, notas, memos, etc.</p>	

Fuente: Elementos básicos para una comunicación escrita eficaz. (En la Empresa). Levis, D. (2007).}

Tabla No. 5-La comunicación escrita: Consejos y recomendaciones.

Situación	Acción	Observaciones
<p>Preparación de un mensaje escrito</p>	<p>Redacte de un modo claro y sencillo. Sea concreto.</p> <p>Consejos básicos de redacción:</p> <p>Escriba frases cortas siguiendo preferentemente la estructura:</p> <p>Sujeto – Verbo – Predicado</p> <p>En lo posible, evite el uso de frases subordinadas.</p> <p>Escriba párrafos cortos. Para pedidos, indicaciones y envíos de información utilice tiempos verbales del indicativo.</p>	<p>Muchas veces, el origen de un problema está en la mala comprensión de un texto debido problemas en la sintaxis.</p>

	<p>Controle el uso del subjuntivo y el condicional.</p> <p>Arme frases simples y sepárelas con signos de puntuación (.), esto ayuda a que el destinatario comprenda el sentido del mensaje.</p> <p>Jerarquice la información, esto le facilitará ordenar los datos y redactarlos de manera apropiada.</p>	
Antes de enviar el mensaje	<p>Asegúrese que el mensaje está completo.</p> <p>Asegúrese que expresa realmente lo que usted desea decir.</p> <p>Asegúrese de que contiene toda la información necesaria y que refleje con precisión sus necesidades o intenciones.</p> <p>Especifique los plazos requeridos para una respuesta, en especial si se trata de un tema urgente.</p>	
Al enviar un mensaje	<p>Utilice el nombre de la persona a quien que va dirigido el mensaje.</p> <p>Es preferible al uso de fórmulas de cortesía, más impersonales.</p> <p>Salude cordialmente y firme los mensajes que envía.</p>	
Envío de documentación Escrita	<p>Cuando envíe un documento escrito indique con claridad el nombre del remitente y las instrucciones.</p>	<p>Sin este requisito, el receptor puede no saber qué hacer con el documento en cuestión.</p>

Fuente: Elementos básicos para una comunicación escrita eficaz (en la empresa). Levis, D. (2007).

II.1.3.2 Las variables culturales:

1. Reuniones y comidas de negocios

a) Reuniones de negocios

Esta modalidad es muy utilizada entre los empresarios para concretar pactos y establecer alianzas estratégicas entre las partes. Hoy en día, no es necesario que las personas de negocio viajen de un país a otro para discutir aspectos importantes de su empresa o de algún proyecto en particular. A través de las conferencias por web, los individuos pueden disminuir sus costos, ahorrarse la reserva, el tiempo y el pago del pasaje, al tiempo que se reúnen cómodamente con la parte interesada, sin mover un dedo (Meltom, T. 2011).

Para que una empresa sea exitosa, es necesario que sus directivos establezcan reuniones personales, o virtuales (a distancia), con las personas interesadas para discutir acerca de diversos asuntos: diagnóstico y entorno del negocio, requerimientos y dificultades, costos, producción, herramientas de planificación, entre otros aspectos.

Muchas veces, es recomendable que estas reuniones se lleven a cabo personalmente, ya que la presencia de documentos impresos, anotación de observaciones y hasta el liderazgo cara a cara, distan mucho de que el encuentro sea exitoso. Sin embargo, algunas de estas reuniones pueden llevarse a cabo de forma "extraordinaria", bien para discutir aspectos relevantes o solventar trabas que hayan surgido, sin premeditación alguna, a lo largo del proceso de negocio. Pero, ¿qué pasa cuando ambas partes se encuentran en países diferentes?

En este sentido, las reuniones de negocio se han renovado. Con tan solo tener un equipo con conexión a Internet, un teléfono y un explorador, la persona puede entablar una conferencia virtual con una o más personas, evitando de esta forma la presencia física, la espera de las personas "poco puntuales", las dispersiones y el traslado hasta el lugar de la convocatoria.

b) Comidas de negocios

Aunque las comidas, son el centro fundamental de muchas celebraciones, también son importantes en muchos negocios. Culturalmente, los almuerzos de negocio son muy habituales en occidente (Abreu, M. 2009).

En una comida de negocios los detalles son casi más importantes que la propia conversación de la negociación. Como dicen algunos expertos en este asunto, es más importante "la música" que "la letra", o lo que es lo mismo, en muchas ocasiones, no es tan importante lo que se dice sino cómo y dónde se dice.

Debemos observar con respeto las costumbres de nuestros anfitriones cuando nos trasladamos a otros países. Nunca criticaremos el sitio donde estamos ni nuestro propio país. (Méndez, 2006). "Un buen negocio puede venirse abajo por un error de comportamiento en una comida formal"

La imagen es cultura, misma que se refleja en el comportamiento y cortesía. Los buenos modales abren muchas puertas en el mundo de los negocios, pero una equivocación puede provocar su fracaso (Navarro, D.2005).

En la vida empresarial, muchos proyectos, negocios y contratos suelen cerrarse durante el transcurso de un almuerzo de trabajo. El ambiente relajado de un restaurante invita a que la charla estrictamente profesional o comercial se concrete en un marco levemente informal y distendido (Citrullo, S. 2005).

Esta autora también menciona que el protocolo de una comida de trabajo, difiere de aquel que se aplica en una reunión de carácter estrictamente social. En las comidas de negocios se desarrollan muchas de las negociaciones con éxito. El ambiente relajado, el espacio neutral y el alejamiento de un despacho donde quedan más estructurados los rangos, hacen que el almuerzo de negocios sea ideal para discutir sin acaloramientos los pros y contras de un posible negocio o colaboración.

Se recomienda no entrar en terrenos demasiado personales. La curiosidad, en muchos casos, está reñida con la educación y la discreción.

Una de las normas más adecuadas, es comenzar con una conversación de tono social durante la entrada. Al momento del plato principal tratar de introducir el tema que ha motivado el encuentro. Resulta de significativa importancia mantener el buen ritmo de la conversación, lo cual implica no esperar hasta el postre para hablar del negocio o convenio que se quiere concretar, teniendo en cuenta que el invitado puede tener otro compromiso después del almuerzo.

Si se van a tratar cuestiones delicadas, es preferible que sea un lugar tranquilo. Cuando se trata de una simple aproximación, no tiene sentido reservar una zona privada. Ante la duda, se escoge la mesa en zona de no fumadores. Se recomienda un menú suave y con poco alcohol.

Resulta de fundamental importancia, que el lugar seleccionado otorgue:

- Atención personalizada.
- Calidad de servicio.
- Privacidad, para que los temas puedan ser hablados con absoluta reserva.
- Una mesa en una ubicación estratégica, alejada de ruidos, o zonas de paso.
- Cómodo y fácil acceso, para poder regresar al lugar de trabajo sin demasiada demora.

La cortesía indica que el invitado es quien debería ordenar en primer término. Es función del anfitrión hacerlo sentir cómodo, por lo tanto una sugerencia del tipo "este restaurante es reconocido por sus excelentes platos franceses", le da al invitado una sutil pauta del nivel de precios en el que se debe mover.

Como conclusión a lo expuesto, un almuerzo o comida de negocios puede ser considerado una de las maneras más efectivas para conocer en profundidad con quienes se trabaja, sean potenciales clientes, superiores o pares jerárquicos. Este tipo de reuniones o encuentros con carácter más informal, resultan una productiva y agradable ocasión para iniciar o mantener contactos empresariales y poder concretar favorables negocios para las partes involucradas.

2. Asertividad

Este tema es de gran importancia dentro de las variables culturales de negocios, pues independientemente de las culturas que intervengan en una negociación, actuar con asertividad proporciona cierto grado de seguridad en el desempeño de una persona, en un evento de negocios.

Esta palabra viene de "la proposición que se da como cierto algo (aserto)" (Wordreference.com, 2012). Y significa "afirmativo", de acuerdo al ((RAE), Vigésima edición).

Caballo, V. (1983). Cita a Alberti y otros autores (1977), que proponen la siguiente definición de lo que es la conducta asertiva: Es el conjunto de conductas emitidas, por una persona en un contexto interpersonal, que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones y derechos de la(s) otra(s) persona(s). Esta conducta puede incluir la expresión de emociones tales como ira, miedo, aprecio, esperanza, alegría, desesperación, indignación, perturbación; pero en cualquier caso se expresa de una manera que no viola los derechos de los otros.

De igual manera el mismo autor, señala que no es intrínsecamente necesaria la consecución del objetivo para que una conducta sea considerada asertiva. Y define al comportamiento asertivo como la conducta que expresa los sentimientos y pensamientos de un individuo de una manera honesta sin herir a los demás, y que normalmente alcanza su objetivo.

Y él mismo menciona que, la asertividad no es un rasgo de las personas. El individuo no es asertivo o no asertivo, sino que un individuo se comporta asertivamente o no asertivamente en una variedad de situaciones.

De acuerdo a Serra, P. (2000), la asertividad consiste en la capacidad de saber decir no, sin ser agresivo. Es decir, buscar la manera de evitar la confrontación con la parte negociadora. Sin embargo, eso no significa que debamos someternos a su voluntad. En determinadas ocasiones nos veremos obligados a no aceptar alguna de las propuestas que se nos plantea; en tal caso, deberemos actuar a favor de nuestros intereses y por lo tanto dar una respuesta negativa a nuestro oponente mediante una reacción firme y decidida.

Continuando con este autor, el negociador asertivo se distingue del agresivo y del pasivo, en que el primero tiende a actuar de manea violenta, lo que puede causar un distanciamiento en la negociación, así como una reacción negativa de la otra parte. Y del negociador pasivo, en que en ocasiones éste puede encontrarse en situaciones problemáticas por no decir "no" en el momento adecuado.

Podemos comentar entonces que, es de suma importancia que una persona intente ser asertiva en las negociaciones, ya que una persona que aplica la asertividad puede obtener los siguientes beneficios, (Rodríguez M. y., 1991).

1. Se siente libre para manifestarse. Mediante sus palabras y actos parece hacer esta declaración: "Este soy yo". "Esto es lo que siento, pienso y quiero".

2. Puede comunicarse con personas de todo tipo: amigos, familiares, extraños e incluso personas extranjeras; pues la asertividad permite que esta comunicación sea siempre abierta, directa, franca y adecuada.

3. Tiene una orientación activa de la vida. Va tras lo que quiere. En contraste con la persona pasiva, que aguarda a que las cosas sucedan, esta persona intenta hacer que sucedan las cosas.

4. Actúa de un modo que juzga respetable al comprender que no siempre se puede ganar, acepta sus limitaciones. Sin embargo, intenta siempre con todas sus fuerzas lograr sus objetivos, de modo que, gane, pierda o empate, conserve su respeto propio y su dignidad.

5. Acepta o rechaza en su mundo emocional a las personas: con delicadeza, pero con firmeza, establece quiénes van a ser amigos y quiénes no.

6. Se manifiesta emocionalmente libre para expresar sus sentimientos. Evita los dos extremos: por un lado la represión, y por el otro la expresión agresiva y destructiva de sus emociones.

Es pertinente comentar que todo lo anterior se debe aplicar con cierta cautela y para no caer en el egocentrismo, y utilizar esas actitudes como una herramienta que proporcione ante todo, mucha seguridad al momento de negociar. Y siempre, tener en cuenta la cultura con la que se negocia.

3. Horizonte del tiempo (El Futuro)

En temas de negocios, finanzas y economía, se puede definir el concepto horizonte del tiempo como: El plazo de tiempo futuro que se define para conseguir un objetivo. Este plazo, es un factor clave en la toma de decisiones.

Hasta dónde y con qué visión percibe cada individuo su futuro, varía según la capacidad que tiene cada uno para reconocer el valor del cambio social planeado, y para implementarlo. Si se pretende transmitir un mensaje sobre una futura situación o establecer un acuerdo de negocios, y dicho mensaje se transmite en términos de tiempo que el individuo no entiende fácilmente; ya que el concepto de "horizonte del tiempo" varía de cultura a cultura y de época en época, el poder persuasivo del mensaje fracasará... la comunicación no será efectiva y el resultado será la falta de acción.

La cuestión de la capacidad y voluntad del hombre para considerar el futuro de manera significativa, ha sido tema de estudio de muchos investigadores. Se han estudiado las variables individuales como la edad, clase socio- económica, salud y educación para determinar la capacidad de predicción. Los horizontes individuales del tiempo, tanto el pasado como el futuro, pueden ser claros reflejos del ambiente social.

En cualquier sociedad, el horizonte temporal parece estar vinculado al ciclo de expectativas y satisfacciones vividas. Cada hombre tiene la capacidad de evocar el pasado muy lejano o el futuro; sin embargo en la práctica, el horizonte que tiene solidez y realidad está estrechamente vinculado a su modo de vida. Es muy distinto el significado del tiempo para un campesino que para el residente de una ciudad. Fraisse, (1968), citado por (Evans, 1994).

A menudo se ha encontrado que la edad es importante para el horizonte de la planificación. No obstante, la forma en que se relacionan los horizontes de la edad y del tiempo, dependen del tema que se planifica (Evans, 1994).

"...El horizonte práctico más lejano que un habitante Occidental de hoy en día puede relacionar con su propia vida, es de 10-15 años. La planificación para períodos más largos no sería aceptada por el público en general" Boniecki, (1980), citado por (Evans, 1994).

(Cuadrado, 2007) En las negociaciones con personas extranjeras, podemos decir que el horizonte del tiempo se desenvolverá en torno a:

- La estabilidad o rentabilidad del entorno en el que se desarrolla la negociación.
- La intensidad de la negociación.
- La amenaza o no que se lleve a cabo la negociación.
- La velocidad con que la desarrolle la negociación.

Se podría completar la idea extrayendo del concepto "horizonte del proyecto", aplicado a la ingeniería, y agregar que el horizonte del tiempo debe incluir primordialmente, un lapso para el cual se estima que el proyecto, que en este caso será la negociación, debe cumplir cabalmente con sus objetivos.

Dentro del cronograma de implementación del proyecto (de la negociación), pueden estar contempladas varias etapas, con la finalidad de establecer parámetros de tiempo y resultados.

Quizá uno de los problemas más irritantes para el recién llegado a Latinoamérica sea la actitud del "mañana". Si se le pregunta por ejemplo al responsable de mantenimiento cuando estará lista la máquina quizá le responderá mañana. Para el estadounidense significa el día siguiente, pero para el latinoamericano significa en un futuro cercano. Si se le llama la atención, el trabajador no entiende la razón ya que él siente que todo el mundo sabe que mañana, es en los próximos días.

4. Protocolo⁵

Algunos estudiosos consideran que el único protocolo existente es el protocolo oficial, pues solamente éste se encuentra normado. Y consideran que el resto son normas sociales, normas consuetudinarias fruto del uso y la costumbre. Pero al no admitir la existencia de un protocolo empresarial por el hecho de que carezca de una referencia normativa, supone negar un fenómeno histórico como lo fue la Revolución Industrial, pues de ella surgió una nueva clase económicamente poderosa: los empresarios. Y son ellos

⁵Regla ceremonial diplomática o palatina establecida por decreto o por costumbre. (RAE, 5a edición).

que establecen sus propios códigos de conducta y su particular sentido de lo que se considera pertinente.

Cuadrado, C. (2007), recomienda que el protocolo y las buenas maneras deben darse como algo espontáneo. Su finalidad es que todo el mundo se sienta cómodo, independientemente del cargo que ostente. A veces, existen reglas, normas, decretos, etc., y en otras ocasiones, es bueno seguir la intuición o en su caso, el sentido común.

Debemos aprender a respetar las costumbres de otras civilizaciones, por muy extrañas que nos parezcan, siempre y cuando éstas no dañen la integridad y dignidad personal. Y aunque no estemos de acuerdo con algunos tipos de práctica, lo mejor es guardar nuestros comentarios despectivos con respecto a otras culturas y sobre todo en momentos de negociaciones, los guardemos para nosotros mismos.

Descartes lo resume claramente al decir "Bueno es saber algo de las costumbres de otros pueblos para poder juzgar las del propio con mejor acierto y no creer que todo lo que sea contrario a nuestras modas, es ridículo y opuesto a la razón, como suelen hacer los que nunca han visto nada".

Por razones de historia, existen pueblos más protocolarios que otros. Así por ejemplo, el pueblo japonés es el pueblo protocolario por antonomasia, pues para esta cultura, el protocolo es casi una religión.

A la zaga les siguen los franceses e ingleses, famosos por su estricta observancia de la puntualidad. Por lo que respecta a los norteamericanos, sus escasos años de historia y su arraigado pragmatismo, les ha llevado a obviar ciertas normas protocolarias tan observadas por otros países, lo que su desconocimiento les ha ocasionado varios problemas en las negociaciones.

5. Regalos

En algunas ocasiones, el éxito de las negociaciones dependerá en gran medida de la capacidad de atenciones que tengamos con nuestros interlocutores. Una de las modalidades serían los regalos personales, corporativos o de empresa. Sin embargo, no es conveniente ofrecer un regalo indiscriminadamente a alguien sin antes tener en cuenta

numerosos factores que no se pueden pasar por alto; y en ningún caso, se ofrecerá un obsequio en un primer encuentro, ya que se puede pensar que estamos condicionando o presionando en la relación de negocios.

En primer lugar, se debe considerar el grado de confianza y el conocimiento que tenemos de la persona con quien realizaremos negocios. Es necesario también, considerar la nacionalidad e idiosincrasia de la persona; de esta manera, evitaremos herir susceptibilidades.

Los regalos no deben convertirse en el medio para sobornar o para que alguien se sienta comprometido. Su valor estará en proporción a la situación que se quiera agradecer, o en relación directa con el acontecimiento en el cual se realice su entrega. En la actualidad, algunas empresas tienen prohibido recibir regalos si éstos no son absolutamente corporativos.

Por ejemplo, en la cultura occidental el obsequio ha de abrirse en presencia de quien lo regaló, al contrario que en la cultura oriental y algunos pueblos iberoamericanos, en donde sería una falta de educación desenvolverlo inmediatamente después de recibirlo.

Es recomendable no abusar de esta práctica, pues sigue existiendo el regalo empresarial, pero hay una clara tendencia hacia la búsqueda de un regalo corporativo, exclusivo y de muy difícil valoración económica.

6. Religión

La religión se define como un sistema de credos y ritos acerca del ámbito sagrado. Los sistemas éticos se refieren a conjuntos de principios y de valores morales que guían la conducta. La mayoría de los sistemas éticos del mundo son producto de las religiones.

La religión define los ideales para la vida, los cuales a su vez se reflejan en los valores y actitudes de las sociedades e individuos.

Las religiones influyen en el pensamiento, la filosofía, y el comportamiento de las personas; por tal razón, es importante estudiar las religiones de los negociadores extranjeros (Sook Lee, 2009).

Está comprobado que las implicaciones comerciales más importantes de una religión radican en la medida en que conforma las actitudes hacia el trabajo y el espíritu emprendedor, y en el grado en que su ética incide en el costo de hacer negocios en un país. Las principales religiones del mundo son: el cristianismo, el islamismo, el hinduismo y el budismo.

7. Tiempo-puntualidad

Tal vez esta característica cultural sea la que presenta más problemas de adaptación para las personas en el exterior. Por ejemplo, en Estados Unidos el tiempo es importante y se hace gran énfasis en él. Si es preciso esperar más allá de una hora señalada para ver a alguien, los estadounidenses se sienten ofendidos, piensan que esa persona no da a la reunión la importancia que merece; sin embargo, tal vez la espera signifique exactamente lo opuesto en otros países (Rodríguez A. , 2007).

Pocas culturas dan la misma importancia al tiempo como los estadounidenses y los europeos. Si hace una cita con un grupo de alemanes para reunirse al mediodía, es seguro que allí estarán. Pero, para obtener la misma respuesta de un brasileño, es preciso decir mediodía, hora inglesa. De lo contrario, el brasileño llegará en cualquier momento entre las 12 y las 2 de la tarde.

Ahora, la pregunta es ¿deben los negociadores seguir la costumbre local o ser puntuales?, eso depende. En España, una regla general es nunca ser puntual. Si llega con puntualidad, se considerará que llegó antes. Sin embargo, en Medio Oriente es bien conocida la propensión de otros países a la puntualidad, por lo que el llegar tarde se considera una descortesía.

En los países del Lejano Oriente, como Japón, es posible que se pregunte al estadounidense el tiempo que piensa estar en la reunión. Luego, en forma deliberada, no se concluyen las negociaciones sino unas horas antes de la salida del estadounidense,

cuando los japoneses saben que pueden obtener concesiones adicionales, debido a la premura que tiene el extranjero para terminar y regresar a casa según el programa.

8. Tolerancia a la incertidumbre

La tolerancia consiste en saber respetar a las demás personas en su entorno, en su forma de pensar, de ver las cosas y de sentir; es también saber discernir en forma cordial en lo que uno no está de acuerdo.

El concepto de la aversión a la incertidumbre se define como la medida en que los miembros de una cultura se sienten atemorizados por situaciones inciertas o desconocidas (Medina, M. 2006).

En culturas con una alta aversión a la incertidumbre los individuos tienen una alta propensión al orden así como a las especificaciones claras, las reglas y las leyes, para afrontar todo tipo de situaciones. En contraste, los países con baja aversión a la incertidumbre, hay una fuerte tolerancia a la ambigüedad y a la incertidumbre. La gente no está preocupada en seguir órdenes y procedimientos. (Hidalgo, P. et al 2007).

En el proyecto GLOBE⁶, los países que destacan por tener una alta aversión a la incertidumbre son Austria, Dinamarca, Alemania, Suecia y Suiza. A su vez, los países que destacan por tener una baja aversión a la incertidumbre son Rusia, Hungría, Bolivia, Grecia y Venezuela (Hidalgo, Manzur, & Olivarieta, 2007).

La experiencia de interactuar con un ser extraño, se caracteriza por la incertidumbre y la novedad. Al principio será común responder en forma negativa a situaciones novedosas, debido al intento del individuo por disminuir la sensación de ansiedad que le produce la situación de incertidumbre. Es común experimentar ansiedad cuando se conoce a una persona, pero será más intensa cuando pertenece a un grupo sociocultural diferente.

⁶Es un programa de cooperación que reúne a estudiantes, profesores y científicos, cuya finalidad es incrementar el conocimiento científico de la tierra y mejorar el aprendizaje de los estudiantes en ciencia y matemática. (G. de Daneri, 2005).

II.2 COSTUMBRES DE NEGOCIOS EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES

II.2.1 Generalidades sobre las conductas en los negocios

Tan importante como una buena preparación profesional es una buena educación social, saber moverse con cierta soltura en sociedad. Los errores de comportamiento pueden ser decisivos a la hora de tomar una decisión.

Hay unas culturas más ceremoniosas que otras, por lo que es muy importante conocer este grado de "apreciación" en cuanto a normas y reglas sociales: No hacer una reverencia a tiempo, dar un regalo en un momento inoportuno, etc. no tiene las mismas consecuencias en una cultura que en otra.

Los europeos, en mayor medida, los países más industrializados, tienen fama de serios y sobrios, poco dados a tomar decisiones precipitadas, y gustan de las cosas discretas y de calidad. Los americanos, en cambio, tienen fama de directos, poco ceremoniosos y de ser una cultura eminentemente práctica. El negocio es el negocio, y es lo que más cuenta para ellos: "Business is business".

Los orientales, aunque muy ceremoniosos, son poco dados a la socialización fuera de sus entornos familiares y personales. No son partidarios del contacto físico, ni al saludar, ni al charlar con otras personas. Tampoco les gusta invitar a su casa o, que les inviten, y no les gusta demostrar sus sentimientos o emociones en público. En general, son más meticulosos, desconfiados, poco impulsivos, reflexivos y poco dados al compromiso y a las decisiones rápidas.

Los latinos tienen fama de ser más informales, impulsivos y poco dados al compromiso. Los anglosajones son más dados al cumplimiento de compromisos, a las formas de pago; son metódicos, razonables y formales en las negociaciones.

Aprender las reglas locales de negocios antes que nadie, y escuchar los consejos más prácticos para expandir el impacto de una compañía en China, Japón y Corea del Sur puede llevar al éxito en las negociaciones.

Es un hecho que las escuelas de negocios estadounidenses y europeas están aprovechando la alta demanda de buena información sobre Asia, enfatizando la educación de los futuros ejecutivos en la cultura de negocios en Asia.

Sin embargo, en general existen ciertas bases fundamentales que hay que tener en cuenta a la hora de negociar, las cuales nos permitirán reducir errores y tener un mejor ambiente de negociación. Ya que si no se tienen en cuenta, corremos el riesgo de ofender a la contraparte o llegar al punto de perder grandes intercambios comerciales.

Ante la dificultad de conocer aspectos sobre la cultura de muchos países extranjeros, una buena fuente de información puede ser acudir a la Embajada o Consulado de ese país para que nos faciliten todo tipo de información sobre horarios, fiestas, costumbres, etc.

II.2.2 Culturas Individualistas vs. Colectivistas

Existen países en los que resalta el Individualismo vs. Colectivismo⁷, distinguiéndose las culturas que ponen las necesidades individuales por encima de las colectivas, de aquellas culturas que dan prioridad a las necesidades del grupo sobre las de los individuos. Esta condición de colectividad de las culturas, en este caso la de los negocios, tiende a opacar la cultura particular de cada persona. En tanto que la cultura individual hace referencia a aspectos particulares del individuo, como estilos de razonamiento, preferencias, hábitos, etc., en definitiva, la personalidad.

Así lo explica Viladot, M. (2008), en países como Estados Unidos, Canadá, Australia, Holanda y Bélgica por citar algunos, considerados dentro de las culturas individualistas: las personas tienden a cuidarse más a sí mismos y a su familia inmediata; tienen un arraigado compromiso con el trabajo y a la iniciativa personal. Y lo mismo, hacen hincapié en metas individuales.

Esta misma autora señala que las culturas colectivistas tienden a valorar más la pertenencia a un grupo; se centran más en las metas de grupo que en los objetivos individuales. En esta clasificación se encuentran países como México, Pakistán, China, países menos desarrollados de América del Sur, entre otros.

⁷Ver "Tabla No. 6 de este trabajo.

Tabla No. 6- Culturas individualistas, intermedias y colectivistas.

Culturas individualistas	Culturas Intermedias	Culturas Colectivistas
Estados Unido	Austria	Brasil
Australia	Israel	Turquía
Gran Bretaña	España	Grecia
Canadá	India	Fipilipinas
Netherlands	Japón	México
Nueva Zelandia	Argentina	Portugal
Italia	Irán	Hong Kong
Bélgica		Chile
Dinamarca		Singapur
Suecia		Tailandia
Francia		Taiwán
Irlanda		Perú
Noruega		Pakistán
Suiza		Colombia
Alemania		Venezuela
Finlandia		

Hofstede, G.: Culture's Consequences(1980).

II.2.3 Algunos países con los que México realiza negociaciones

Las importaciones y las exportaciones, de acuerdo con Mercado, S. (2000), son auxiliadas por la comercialización y la comunicación; viajar de un país a otro y visitar o participar en exposiciones lleva al empresario a adquirir conocimientos, criterio y un espíritu más amplio para realizar importantes transacciones.

Las importaciones y las exportaciones con diversos países, son importantes para la economía mexicana, al igual que para la economía mundial. Éstas se definen como la venta y compra de mercancías, las cuales se van a intercambiar de diferentes formas, y se encuentran estipuladas en tratados comerciales con diferentes países, en distintas regiones del mundo, de los cuales México es miembro.

Para México las exportaciones son una fuente importante de ingresos y en 1992 firmó un tratado de libre comercio con Chile; en 1993 firmó otro con EEUU y Canadá; y en 2000, firmó otro con la Unión Europea. En 2004, firmó otro con Japón y en 2008 contaba con tratados firmados con más de 40 países, incluidos 27 países de la Unión Europea, convirtiéndose en una nación estratégica(Sook Lee, 2009).

En términos generales, los países con los que México realiza negociaciones, es decir, los países del mundo con los que México realiza sus principales operaciones de importación y exportación, son los siguientes:

a) Importaciones

Estados Unidos de América, China, Japón, Alemania, Corea, Canadá, Brasil, Taiwán, Malasia, Italia, España, Francia, Singapur, Reino Unido, Chile, Tailandia, Filipinas, Argentina, Suiza, Suecia(INEGI, 2005).

b) Exportaciones

Estados Unidos de América, Canadá, España, Alemania, Colombia, Japón, Aruba, Venezuela, Reino Unido, China, Brasil, Guatemala, Holanda, Argentina, Chile, República Dominicana, India, Bélgica, El Salvador, Panamá(INEGI, 2005).

II.2.4 Recomendaciones culturales de comportamiento en las negociaciones internacionales de México con algunos países

Un reto importante para cualquier negociador, es que una empresa comprenda y considere los factores incontrolables como la cultura, la economía, la política, las leyes, etc., para poder lograr el éxito esperado. Para comprender la cultura, algunos factores pueden ser interpretados de forma diferente en cada país debido a los hábitos y las formas de vida que han tenido diversas sociedades durante muchos años(Sook Lee, 2009).

Es por eso que se sugiere que, dependiendo del país con el que se negocie, se sigan una serie de recomendaciones que respeten diversos aspectos culturales. A continuación, han sido recopiladas una serie de ellas de diversas fuentes: Artículos de periódicos, revistas, reseñas de experiencias propias, etc. Los rasgos que se señalan son generalizaciones basadas en la observación de características recurrentes. No son estereotipos, ni conductas infalibles o

universales de tales grupos. Son reflejos de modos de socialización, pautas culturales, historia e identidades asignadas. Conviene señalar que la gran mayoría de las tipologías sólo ofrecen rasgos que corresponden a negociadores hombres. Sólo muy recientemente, comienzan a aparecer algunas tipificaciones que incorporan rasgos de hombres y mujeres en las negociaciones.

▪ **China**

El sistema ético empresarial de China se basa en el respeto hacia las personas superiores; el deber hacia la familia; la lealtad a los amigos; la sinceridad y la cortesía. La edad trae más respeto y estatus. Un apretón de manos ligero es aceptado como un saludo amistoso que puede durar hasta 10 segundos. Los chinos bajan un poco la vista como muestra de respeto. El mirar a un chino fijamente lo puede hacerlo sentir incómodo.

Para los chinos es muy importante "mantener la cara (honra)" en todo lo que hacen.

- Nunca insultes o critiques a una persona delante de otras.
- Las relaciones que establezcas con una persona en China representan las relaciones que mantendrás con su propia compañía.
- Los regalos son muy importantes pero, si son demasiado caros u ostentosos, pueden ser tomados de manera equivocada y causar problemas en la relación de negocios.

Reuniones: La persona de mayor rango es la que entra primero a la reunión y presenta a las personas del equipo negociador. Debe esperarse a que el jefe de su delegación indique en dónde debe sentarse cada uno. Durante la negociación hay que mantener una actitud de respeto, evitando cualquier relajamiento corporal, el cual podría ser malinterpretado.

Tarjetas de presentación: Deben imprimirse por un lado en inglés y por el otro en chino. Cuando se entregan tarjetas, es muy importante tomarlas por las esquinas de la misma, con las dos manos, y no tirarlas nunca por encima de la mesa o tomarlas con una mano. Nunca se debe poner el dedo encima del nombre de una persona, ya que consideran que el nombre escrito es el reflejo del alma de la persona. Por ese motivo es conveniente no realizar anotaciones sobre las mismas.

Las tarjetas deben guardarse preferentemente en el bolsillo de la camisa, de esta forma, al estar cerca del corazón, interpretan que se tienen buenos sentimientos hacia ellos. Nunca se debe guardar una tarjeta por debajo de la línea de la cintura, ya que cualquier chino lo va interpretar como un grave desprecio.

Etiqueta de vestido: En cuanto a ropa, es preferible vestirse de manera conservadora, evitando colores o diseños llamativos. Se espera que el homólogo occidental vista con traje y corbata, aunque ellos no siempre lo utilizan.

Etiqueta del saludo: La forma más común es la inclinación de hombros (no de cintura) acompañada de la expresión "Ni hao" (¿Cómo está Usted?): También se puede utilizar un breve apretón de manos, y se recomienda esperar a que sean ellos quienes extiendan la mano. En las despedidas se dice Zaijian (Adiós, pronunciado Zaetie). El contacto físico (abrazos, besos, palmadas), debe evitarse en las relaciones de negocios. Tampoco debe mirar fijamente a los ojos durante un tiempo prolongado.

Puntualidad: La puntualidad es esencial, ya que se relaciona con el respeto y la seriedad en los negocios. Es habitual que ellos lleguen a la reunión antes de una hora.

Lo que se recomienda hacer durante las negociaciones con personas de China:

- Poner atención a los favores que se reciban y responder de la misma manera.
- En China, las relaciones personales son también las relaciones de negocios. Establecer relaciones personales basadas en la confianza y el respeto que se convertirán en buenas relaciones de negocios.
- Tener a la mano tarjetas de presentación, son muy importantes especialmente, escritas en chino.

Lo que se recomienda no hacer durante las negociaciones con personas de China:

- Evitar la crítica hacia otros, aunque no sea intencional.
- No reírse de otros, ni siquiera a manera de broma.
- No tratar de ser siempre el primero en pagar la cuenta del restaurante, es aconsejable permitir que los anfitriones tengan la oportunidad de invitar.

▪ **Estados Unidos de Norteamérica**

Es recomendable, para iniciar una operación de negocios o con la intención de promover algún negocio en los Estados Unidos de Norteamérica, familiarizarse con la etiqueta de negocios usual.

La cultura estadounidense es tan diversa como su geografía, y lo que se considera buenos modales suele cambiar de región a región.

Los modales americanos están basados en el sentido común, la práctica y el sentido de igualdad entre todas las personas; no son modales que hayan sido heredados por pertenecer a una determinada jerarquía social o por haber sido formalidades heredadas. Tienen un alto espíritu de convivencia, en el que prima el poder ayudar al vecino en cuanto lo necesite.

La multiculturalidad es algo normal. La educación por lo tanto suele ser muy abierta a cualquier tipo de manifestación cultural. Es una sociedad por lo general muy tolerante y respetuosa con el resto de la gente, con su forma de pensar, de vestir, de comer, de su religión, de su cultura y de cualquier otro aspecto de su vida.

Las negociaciones se centran en el concepto de rentabilidad: una propuesta es buena si genera beneficios para la empresa (bottom line) y, mejor todavía, si éstos se consiguen a corto plazo.

Es aconsejable utilizar un lenguaje directo y claro –tell it like it is, (“dilo como es”), es una expresión muy utilizada. Las respuestas indirectas o poco claras pueden interpretarse como desconfianza o falta de sinceridad.

El ritmo de la negociación es muy rápido en comparación con otras culturas –el tiempo se valora mucho, el tiempo es dinero, “time is money”-. Incluso hay ventas que se cierran en la primera entrevista. En negociaciones más largas pueden ceder en algún punto con tal de llegar a un acuerdo lo antes posible y pasar a otro asunto.

Se debe tener especial cuidado en no criticar su cultura o su forma de vivir (American way of life). Aunque ellos lo hagan, su patriotismo les impide aceptar críticas del mundo exterior.

Trato y saludos: Estrechar la mano es la forma común de saludo. El tratamiento correcto, en un principio, es utilizar Mr. ó Miss con el correspondiente apellido. Mr. Baker, Miss Johns. Habitualmente los americanos prefieren que los tratemos por su nombre, y en cuanto nos lo indiquen podremos hacerlo de esta forma más directa, Mike, Beth.

Vestimenta: Para la primera reunión Usted no se equivocará si viste de manera formal y conservadora. Después fíjese en el estilo de sus contrapartes estadounidenses y si lo desea siga su ejemplo. La mayoría de los ejecutivos visten formalmente.

En la vida diaria la vestimenta es informal, pero se debe tener en cuenta que la primera imagen es la que cuenta. Toda la informalidad que tienen en el trato y el vestuario fuera de la oficina, se deja en la puerta cuando se entra en la oficina. En los negocios no se debe olvidar vestir de traje, pues los americanos para eso suelen ser bastante formales, y les gusta que sus ejecutivos vistan de forma clásica.

Se suele requerir vestimenta formal en restaurantes de primera calidad y clubes privados, pero con menos frecuencia que hace unos años. Sin embargo, si debe asistir a un evento especial, es probable que sea mejor arriesgarse a ir bien vestido y no demasiado informal.

Si nos invitan a una fiesta y se nos pide vestuario formal, habrá que interpretarlo como smoking para los caballeros y traje de noche para las señoras. Si es por la tarde las señoras optarán por un traje de cóctel.

Si vamos de barbacoa (barbecue), cosa muy habitual en los encuentros con americanos en su casa, debe vestir de sport (vaqueros y camisa/blusa o camiseta) Se debe evitar en todo momento los pantalones cortos. El calzado puede ser tipo mocasín o incluso deportivo.

Salir, invitar: Si está de visita en la casa de alguien, llevar un obsequio pequeño como flores, dulces o una botella de licor es una forma de agradecimiento. Si se sale a tomar "un

trago" o a cenar es habitual que cada quien pague su parte. A esta forma de pagar se le llama "going Dutch" (ir a la Holandesa). Ahora bien, si usted invita a alguna persona, lo habitual es que pague la cuenta la persona que invita (da lo mismo que sea un hombre o una mujer).

Propinas: La propina es una costumbre. Se acostumbra dar propina a los profesionales de la industria de servicios: camareros, taxistas, peluqueros, botones y personal de los hoteles, encargados de guardarropas, aparcacoches, etc. Las propinas son una parte importante de sus ingresos.

La propina que se acostumbra dar en los EE. UU., representa el 15% del total de la factura, o el 20% o más por servicios excepcionales.

En los restaurantes la propina es prácticamente una ley no escrita. De hecho en muchos restaurantes se la añaden a la cuenta. El importe, bastante alto, suele representar el 15-20% del importe de la cuenta, excluidos impuestos y, generalmente, el vino. Si considera que el servicio ha sido excelente puede añadir el importe adicional que considere oportuno.

Fumar: Fíjese si está permitido fumar. En la actualidad, no está permitido fumar en lugares en donde antes se podía. De hecho, está restringido en muchos establecimientos y, en algunos lugares, directamente se prohíbe fumar. Incluso en ciudades enteras (como Seattle y Nueva York) está prohibido fumar en la mayoría de las áreas públicas. Pedir permiso para fumar si está en compañía de otras personas es un gesto de cortesía.

Hacer negocios: Lo más importante para acudir a una cita de negocios en este país es la puntualidad, así como haber solicitado con tiempo esta cita para el encuentro

Uno de los factores de decisión más importante es el dinero. Normalmente las cuestiones financieras serán usadas para ganar la mayoría de los argumentos. Los americanos no siempre se dan cuenta que en muchas otras culturas el estatus, protocolo u honor nacional raramente se sacrifican por una ganancia financiera.

Existen una infinidad de leyes prácticamente para cada sector de la industria y la sociedad. Por lo mismo, hay abogados para cualquier cosa. La opinión de los expertos siempre se toma muy en cuenta.

Normalmente los americanos tienden a ver hacia el futuro y la innovación, que frecuentemente se impone ante la tradición. Seguramente son los más abiertos a invertir en planes de negocio de cierto riesgo a cambio de "jugosos" porcentajes del negocio. Apuestan por las ideas, no como en otros países en donde inversores y bancos les cuesta creer en las ideas y en los proyectos y prefieren aportar por negocios consolidados.

Igualdad hombres-mujeres: Las mujeres aunque ya tienen un plano de igualdad similar al de los hombres, todavía gozan de ciertos privilegios y atenciones que ellas mismas reconocen y valoran. Aún les gusta que sea el caballero el que pida un taxi, le mueva la silla en el restaurante o le ayuden con los paquetes en un día de compras. Si el caballero les ayuda y les da preferencia, demuestra una buena educación.

Cualquier tipo de acoso o de tratamiento sexista, tanto para ellas como para ellos, está prohibido y perseguido por la ley. Aunque sea una simple broma, no está bien admitido socialmente "jugar" con estas cosas, es recomendable no hacer bromas al respecto.

Las citas y las tarjetas de presentación:

- Normalmente es necesaria una cita previa.
- La puntualidad es extremadamente importante, sobre todo para cuestiones de negocios.
- 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.

Comportamiento en las negociaciones:

Es importante dirigirse a las personas por su nombre propio.

- Es recomendable saludar con una sonrisa y un firme apretón de manos.
- Evitar temas de política y religión. Los Estados Unidos son un país muy diverso con un profundo respeto a dicha diversidad de razas, culturas y religiones.
- A diferencia de México, las conversaciones de negocios pueden llevarse a cabo durante la comida. Sin embargo, es muy común que la conversación sea solo social.
- Las comidas duran máximo 1 hora. Normalmente se dedica más tiempo a la cena y es cuando se puede afianzar la relación personal y de negocios.
- Ofrecer regalos no es siempre aceptado, siempre es mejor una nota de agradecimiento.
- Si llega a algún lugar en donde haya una fila, es importante esperar siempre en la línea y nunca brincarla.
- Fumar es prohibido en prácticamente todos los lugares públicos e inclusive en muchos hogares.

▪ **El Salvador**

Características generales: En general, las relaciones de negocios en El Salvador se desarrollan de manera formal; se utilizan los títulos correspondientes, se da la mano antes y después de una reunión y no se utiliza el primer nombre durante las primeras reuniones, lo común es utilizar los títulos como Licenciado, Ingeniero o Doctor, seguidos del apellido de la persona, pese a ello, los salvadoreños son muy dados al contacto físico, una "palmadita en la espalda" por ejemplo, es símbolo de simpatía y agrado. El hablar en inglés es muy usual en el ambiente de negocios.

En el ambiente de negocios como en las reuniones sociales es muy común el intercambio de tarjetas de presentación, las cuales deben estar impresas en idioma español o inglés. Últimamente, se utiliza mucho el correo electrónico, es preferible que éste sea de un servidor propio y no de los correos gratuitos que se encuentran en internet.

Los salvadoreños en general son amigables, por lo que no es nada extraño el lograr establecer relaciones amistosas durante la celebración de negocios. Los desayunos de trabajo son comunes dentro de los negocios; inician cerca de las 7:30 a.m. aunque también se pueden programar almuerzos, los cuales se pueden realizar a las 12:30 p. m.

Las cenas se utilizan, sin embargo son más informales, éstas pueden iniciar a las 8:00 p.m. Las jornadas laborales inician en general a las 8:00 a.m. con un receso de una hora a las 12:00 hrs. y se finaliza la jornada a las 4:00 ó 5:00 p.m., dependiendo si es oficina gubernamental o privada. El comercio permanece abierto hasta las 7 p.m. y algunos centros comerciales y supermercados hasta las 9 ó 10 de la noche.

Género: Las mujeres salvadoreñas tienen una activa participación en el mundo de los negocios, por lo que es común que las mujeres puedan convertirse en la contraparte de una negociación. Normalmente a una mujer se le saluda dándole la mano, dependiendo del grado de confianza que se logre establecer durante las reuniones de negocio, podrá saludarla o despedirse con un beso en la mejilla.

Reuniones: En cuanto a las reuniones, es conveniente concertarlas y confirmarlas por lo menos con una semana de anticipación, a fin de evitar inconvenientes al momento de realizar las mismas. A los salvadoreños les gusta conocer el rango de la persona con la cual se va a negociar, para que éstas se lleven a cabo con la contraparte adecuada dentro de las organizaciones. Se acostumbra que las personas de mayor jerarquía, son quienes toman las decisiones finales.

Con relación a los horarios de las reuniones, es recomendable ser puntuales, aunque hay que considerar un margen de 15 ó 20 minutos de tardanza para iniciar una reunión debido a algún imprevisto.

Vestimenta: Los trajes conservadores y oscuros son acostumbrados para los hombres, mientras que las mujeres utilizan vestidos conservadores y ejecutivos para reuniones de trabajo. Estos vestidos son adecuados para las reuniones, invitaciones a comer y para eventos sociales. Sin embargo, dependiendo del tipo de negocios de la contraparte salvadoreña, ya sea agrícola, construcción, etc., es probable que el vestir sea menos formal.

Transporte y comunicación: Una vez se encuentre en tierras salvadoreñas, puede desplazarse desde el aeropuerto internacional a cualquiera de los hoteles ubicados en San Salvador, el viaje dura aproximadamente 30 minutos y se recomienda utilizar el transporte proporcionado por los hoteles, renta autos o los vehículos de alquiler que prestan sus servicios en el aeropuerto.

Para desplazarse en la capital se recomienda el uso de taxis ubicados en los hoteles o centros comerciales; no se acostumbra a utilizar el transporte público de autobuses. Cabe señalar que existe un fácil desplazamiento dentro de la ciudad debido a la cercanía de los principales puntos de negocios, ya que en general todo se encuentra relativamente cerca.

En materia de comunicaciones, El Salvador cuenta con una moderna red de telecomunicaciones conectada a través de un sistema satelital que presta servicio a todos los países de América Latina, Estados Unidos, Europa, Asia y África. Es considerado uno de los más avanzados de América Latina.

Cómo proceder: Es recomendable mantener buen contacto visual durante la conversación social o de negocios, debido a que ello es considerado un signo de respeto y sinceridad. El bostezar en público, en ambiente social o de negocios, es considerado de mala educación. También se debe evitar señalar a las personas.

- **Japón**

Japón: Es difícil hacer negocio en la primera visita. La costumbre es entregar la tarjeta de visita boca arriba y hay que dejarla encima de la mesa hasta el final de la reunión.

Al igual que China, el propósito de la compañía japonesa no es sólo maximizar el valor de los accionistas, sino que asume frecuentemente un enfoque más familiar y más cuidadoso con sus empleados. Esto suele ser una limitante para que las compañías extranjeras consideren llevar sus operaciones a Japón, dadas las prácticas laborales que no suelen combinar con las occidentales. Muchas compañías japonesas que entran a una fusión insisten en conservar a su fuerza de trabajo como una de las condiciones. Las compañías se consideran una sociedad de servicio.

Este enfoque suele traducirse en menos derechos para los accionistas. Las compañías japonesas ofrecen beneficios a los empleados, como empleo estable y buena calidad de vida, pero su práctica puede ser disuasiva para las compañías extranjeras. "Si compras una compañía japonesa, se negarán a hacer los cambios que propongas", Las compañías toman decisiones para evitar despidos masivos, pues las preguntas en las entrevistas de trabajo se hacen asumiendo que los empleados se quedarán en una compañía toda su vida.

Regalos: Por ejemplo, en Japón nunca se regala un obsequio sin envolver; asimismo tampoco se visita un hogar japonés con las manos vacías. Se entrega el obsequio con el comentario de que solo es una bagatela, lo que implica que la humilde posición social de quien lo da no le permite presentar algo en relación con el alto nivel del receptor. Éste, a su vez, no abrirá el regalo frente a la persona que lo obsequia, porque sabe que es mejor no apenarlo al exhibir la bagatela en su presencia.

Los japoneses emplean los regalos para transmitir el respeto y la atención que alguien goza con el receptor, lo que, con el tiempo, estimulará su confianza y la seguridad en el otorgante. Los japoneses nunca dan obsequios con cuatro piezas, ni algo que tenga inscrito el número cuatro, por que el sonido de la palabra cuatro es muy parecido al de la palabra muerte en japonés. Regalar flores blancas y amarillas no es buena idea, porque en muchas zonas tienen la connotación de muerte.

- **Corea del Sur**

El mercado coreano es hoy un mercado muy abierto a las importaciones y a los nuevos productos, pero para acceder a éste de manera exitosa y eficiente, el empresario extranjero debe prepararse muy bien. En especial, debe elaborar, en inglés, la mayor cantidad posible de información acerca de la empresa y sus líneas de productos, ya que este paso es esencial para despertar el interés por parte del importador coreano. El empresario coreano privilegia los negocios de largo plazo y es un negociador muy informado, hábil y, por lo general, confiable y cumplidor.

El saludo más habitual es el apretón de manos que se acompaña con una ligera inclinación de cabeza. La expresión de saludo local es: Annyong Haseyo (¿Se encuentra en paz?).

Como en todo país asiático, es preferible buscar la armonía. El concepto de Kibun (estado emocional) afecta las relaciones con otras personas, hay que evitar herir sensibilidades, especialmente en público ya que lo interpretan como una pérdida de dignidad. La palabra tiende a ser sagrada y por ello se recomienda medirse en cuanto a los compromisos y plazos asumidos ya que la contraparte entiende que se respetará lo que se ha dicho.

Los coreanos son muy emotivos. Tienen reacciones intensas de alegría, enfado o frustración. En esas ocasiones se debe mantener la calma y no tomar en consideración todo lo que dicen.

Antes de sentarse a negociar conviene averiguar quién va a representar a la otra parte, para incluir en el equipo negociador a personas del mismo rango. El estatus es muy importante. La característica esencial de los coreanos es la modestia. No es positivo adoptar una posición ni enfatizar en los logros de la propia empresa. Tampoco se deben hacer demasiados cumplidos, dado que les resulta embarazoso.

Para evitar pérdidas de comunicación es aconsejable utilizar intérpretes, si bien cada día el uso del inglés es más frecuente y fluido entre los empresarios y ejecutivos coreanos. Cuando se exponen los principales argumentos debe mirarse a los negociadores coreanos, no al intérprete.

Las decisiones son relativamente lentas, dependiendo del tamaño de la empresa y sus circuitos de toma de decisiones, pero una vez que se ha llegado al acuerdo se pone en marcha enseguida. Se vuelven muy impacientes con los plazos de entrega. Todo hay que hacerlo con rapidez, de acuerdo a lo convenido.

El orden de los nombres coreanos es inverso al de Occidente: primero el apellido, luego el nombre generacional y en tercer lugar el nombre propio. Por ejemplo en Lee Hyong Sim, Lee es el apellido, Hyong el nombre generacional y Sim el nombre propio. En los negocios se utiliza el apellido, precedido por el Mr...

El intercambio de tarjetas es obligado. Cuando se recibe una tarjeta, ésta debe ser tomada con las dos manos, mirarse y guardarse cuidadosamente. No se debe hacer anotaciones en ella.

No debe criticarse ningún aspecto de su forma de vida. Al ser un país muy homogéneo desde el punto de vista étnico y racial, considera que su cultura es única y superior a la de otros países.

Son muy habituales los almuerzos y cenas de empresa, aunque más para conocer a la otra parte que para hablar de negocios. Es importante aceptar las invitaciones y corresponder, si bien no debe interpretarse que gracias a estas reuniones se va a llegar a un acuerdo.

Regalar es una práctica común al comienzo de las negociaciones. Si la negociación es con un grupo, debe entregarse un regalo diferente y de más valor al jefe, y otros obsequios iguales y de menor valor a los demás.

No se deben regalar productos hechos en Corea o Japón. Una buena elección son botellas de vino. Cuando se recibe un regalo no debe abrirse en presencia de quien lo da.

- **Alemania**

A los alemanes no les gustan los negociadores que hablan sin conocimiento de causa. Si no está seguro acerca de algo, es mejor guardar silencio. Hay un dicho que expresa muy bien esta idea: Reden ist Silber, Schweigen ist Gold ("Hablar es plata, el silencio es oro").

Consejos de negociación: La principal característica del mundo de la empresa alemana es Ordnung (orden). Reglas, códigos, reglamentos dominan las relaciones de negocios.

El comprador alemán es conservador: no fácil de cambiar de proveedor y no es particularmente agudo en los negocios esporádicos y prefiere las relaciones a mediano plazo. Para entrar en el mercado, tiene que ofrecer algo extra, ya sea un producto original o de un mejor precio.

En las presentaciones, se debe utilizar un lenguaje directo, claro y lógico basado en los argumentos, datos numéricos y gráficos y siguiendo una estructura predeterminada. Los alemanes están más preocupados por los hechos, que la imagen de la empresa o la historia.

Consejos de etiqueta: El tratamiento es formal: Los apellidos y los títulos se utilizan para dirigirse a la gente. Cuando el título profesional que se conoce (Doktor, Direktor, el profesor) debe ser puesto después del señor, la señora o señorita, o su equivalente en alemán: Herr (Señor) y Frau (Mrs. o Ms).

Generalidades:

- Valoran los procedimientos; son ordenados. Los procedimientos se siguen fielmente.
- Proporcionan muchos detalles; las presentaciones siguen una exposición lógica de ideas.
- La privacidad y el espacio personal son muy importantes.
- Muestran respeto por el status y son muy corteses.
- La influencia del poder y el dinero no se demuestra de manera ostentosa.
- El título es muy importante y debe ser usado.
- La franqueza, la honestidad y ser directos/as es valioso.

- **Francia**

Consejos de negociación: Es difícil entrar en el mercado francés. Se debe despertar el interés de la otra persona con la información detallada (de preferencia en francés,) de la empresa y sus productos, y una explicación clara de los objetivos de la entrevista.

Las negociaciones generalmente son lentas. Una estrategia comúnmente utilizada por los negociadores franceses, es tratar de hacer que sus homólogos tomen la iniciativa y pongan sus cartas sobre la mesa en primer lugar, con el fin de debilitar el poder de negociación de la "oposición". El ambiente es formal y reservado. Usted no debe hacer preguntas personales o mencionar asuntos confidenciales (las ventas totales, salarios, competidores, etc.)

Las presentaciones deben ser formales, completas y muy bien estructuradas. Usted debe dejar siempre en claro que usted sabe lo que está hablando.

Consejos de etiqueta: La forma de saludo es darse la mano, aunque no tan fuerte como en Alemania o los Estados Unidos. Al saludar a una mujer debe esperar a que ella extienda su mano primero. En un entorno social se suelen dar besos (bises), y consiste en frotar suavemente la mejilla de la otra persona y dar tres besos en el aire, uno en cada mejilla alternativa. En un entorno empresarial los "bises" son sólo para los colegas. Sería muy mala educación besar a proveedores o clientes.

Generalidades:

- Valoran la elocuencia.
- Dan un alto valor a las relaciones.
- La cortesía es importante.
- Les gustan las presentaciones lógicas y bien organizadas.
- Les gusta ver beneficios claros.
- Las negociaciones verbales no son validas.

▪ **Reino Unido: Escocia, Gales, Inglaterra e Irlanda del Norte**

Por razones geográficas y culturales, los británicos consideran que su país es diferente de la Europa continental. El titular de primera página de un tema famoso del siglo 19 del Times decía: "El continente aislado de Gran Bretaña". Por lo tanto, es mejor no dirigirse a ellos como los europeos, sino como, inglés, galés o escocés, dependiendo de la parte del país que está visitando.

Consejos de negociación: La mejor manera de ponerse en contacto con una empresa británica es a través de un tercero, que no participará en las negociaciones después. Si usted no tiene ningún contacto, generalmente es mejor ponerse en contacto con la empresa en lugar de una persona o departamento.

Las empresas británicas sólo conceden entrevistas a empresas que están realmente interesadas en hacer negocios, porque el tiempo es oro. Las citas deben hacerse con dos semanas de anticipación.

En el Reino Unido prefieren tratar con ejecutivos de alto nivel, se supone que la edad es equivalente a la autoridad, ya que representa un comportamiento más formal y reservado en los negocios.

Consejos de etiqueta: En el Reino Unido no existe prácticamente ningún tipo de contacto físico en público (besos, caricias, abrazos). Por otra parte, los británicos mantienen una distancia amplia al conversar.

Generalidades:

- A cada uno de estos países, le gusta ser reconocido en su especificidad.
- A cada grupo le gusta el reconocimiento individual.
- La puntualidad es muy importante
- Es muy importante la cortesía.
- Se valora el respeto a la privacidad y al espacio personal.
- Los títulos son muy importantes.
- Los acuerdos verbales son importantes y se valoran como cuestión de honor.
- Una práctica de negocios es ser conservador en el vestir y en lo social.
- Los títulos y honores son altamente importantes.
- La regla es que las citas se realizan con bastante anticipación.
- Respeto a la privacidad personal - evitar preguntas personales.
- El apretón de manos es común entre hombres y mujeres.
- Debe mantenerse a distancia hasta que sea formalmente presentado.
- Buenos temas: historia, arquitectura, jardinería.
- Malos temas: Irlanda del Norte, dinero, precios.

- **Italia**

Los italianos son fieles sólo a su familia. En la política, el amor o los negocios, simplemente la fidelidad no existe.

Consejos de negociación: Los contactos personales y las referencias son muy importantes. Los italianos prefieren hacer negocios con gente que ya conoce o con las empresas que han sido recomendadas por personas de confianza (el denominado clientelismo). Es más fácil conseguir un trabajo si alguien le recomienda (la raccomandazione).

En Italia, el diseño del producto y la calidad son muy apreciados. Una estrategia de negociación basada en el precio no será eficaz.

La puntualidad es obligatoria en el norte del país (especialmente Milán). En el centro y el sur, el tiempo es más relajado. Usted debe confirmar las citas con anticipación.

Consejos de etiqueta: Dar la mano, al presentarse o al retirarse una persona, es la forma más común. Es habitual tocar el antebrazo de la persona que está saludando con la otra mano. Las palabras más utilizadas son Ciao (usado como hola o adiós), Buongiorno (Buenos días o buenas tardes) y Buonasera (Buenas noches).

Generalidades:

- Uso fuerte y frecuente de gestos de cuerpo y manos.
- Los hombres que son buenos amigos pueden también abrazarse y palmearse en la espalda.
- Los títulos son comunes entre graduados universitarios.
- No hable de negocios en reuniones sociales.
- La puntualidad no es una virtud, al menos en los eventos sociales.
- No use nombres propios hasta que esté bien relacionado.

- **Suecia**

Los suecos son serios, confiables y reservados. El humor no está presente en las negociaciones. No se recomiendan las actitudes apasionadas y argumentos emocionales.

Consejos de negociación: En teoría, no va a ser difícil organizar una cita de negocios. Los ejecutivos suecos son bastante accesibles. Sin embargo, usted tendrá que organizar la visita por lo menos tres semanas de antelación. Usted debe enviar un dossier (informe, reporte) sobre la primera visita, y en ocasiones se pide a través de una propuesta para compararlo con el de sus proveedores y no perder el tiempo de recibir empresas cuyas ofertas no se ajustan a la realidad del mercado.

La puntualidad es esencial, ya que se considera una prueba de funcionamiento exitosa de la compañía, si usted es incapaz de llegar a una cita a tiempo, significa que no mantendrá los compromisos adquiridos en un contrato cualquiera.

Existe un alto nivel de inglés. Fuera de las ciudades más importantes, la lengua alemana es también útil.

Consejos de etiqueta:

- Un apretón de manos corto y fuerte es la forma más común de saludo; tanto para hombres como para mujeres. En un ambiente de negocios, rara vez se besa a las mujeres.
- Muy común el apretón de manos, el tocarse y las palmadas en la espalda.
- Puntualidad a más no poder, pero el paso de los negocios es sin apresurarse.
- Podrían parecer rígidos y demasiado serios al principio.
- Los elogios son frecuentemente denegados.

- **Irán**

Consejos de negociación: Irán protege mucho su industria. Hay fuertes restricciones arancelarias (ranking de derechos de aduana del 50% al 200%), y restricciones no arancelarias a las importaciones. Este es uno de los pocos países importantes que no pertenecen a la Organización Mundial de comercio (OMC), por el veto de EE.UU.

Aquellas empresas que deseen invertir en Irán, para llevar a cabo proyectos o para participar en un proceso de licitación pública están obligados a contar con un socio local, así como el 51% del capital de la sociedad en la construcción.

El idioma oficial es el persa, muy diferente al árabe. El idioma para los negocios es el inglés.

Consejos de etiqueta: La forma más común de saludo es un apretón de manos. Con las mujeres se debe evitar cualquier tipo de contacto físico, ya que no está permitido por las leyes islámicas.

- **Turquía**

Aunque más del 90% de su territorio está en Asia, Turquía debe ser considerado como un país occidental. Su pertenencia a la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), desde 1952 y su candidatura para la entrada en la Unión Europea (UE), es prueba de ello. Históricamente, el Imperio Otomano dominaba gran parte de Europa. El croissant, un excelente ejemplo de la pastelería francesa, fue presentado por los turcos. La forma de media luna es también una característica importante de la bandera turca.

Consejos de negociación: Las empresas públicas y las grandes empresas familiares son apoyadas por los bancos, y tienen una gran influencia importante en el sector empresarial. Es un aspecto con el cual los negocios de gran escala tendrán que lidiar.

Las relaciones personales son muy importantes para acceder al mercado turco. Usted tendrá que buscar un socio representante, distribuidor o local. El éxito está condicionado por la elección. Usted no debe actuar a toda prisa. Usted debe reunirse con varios socios antes de elegir uno.

El sector privado se concentra en Estambul. Este es ahí donde usted debe buscar agentes o distribuidores, y donde las principales ferias se llevan a cabo. Si usted tiene que tratar con las compañías de administración o de estado, hay que buscar un representante en Ankara con buenos contactos.

Consejos de etiqueta: El apretón de manos es la forma más habitual de saludo en la introducción. No es necesario dar la mano cuando se vaya. Cuando una relación personal se ha establecido, puede tomar las dos manos de su interlocutor; es común que entre amigos y familiares se den un beso en cada mejilla.

- **Argelia**

Consejos de negociación: No es fácil de encontrar potenciales clientes o distribuidores en Argelia, ya que no hay mucha información sobre esto. Para tener acceso a este mercado es recomendable asistir a la Feria multisectorial internacional de Argel que se celebra anualmente cada mes de junio en la capital, o a cualquier reciente feria especializada en sectores como la maquinaria de faro o de la construcción.

Para las importaciones, es una necesidad para trabajar con las empresas registradas en la Oficina de Importación. Aunque hay un gran número de empresas registradas (alrededor de 25.000), sólo un número reducido de ellas tiene el control de las importaciones.

Argelia no puede ser considerado como un país homogéneo, hay diferentes regiones con diferentes características: Argel, donde la cultura árabe y occidental convergen, Orán, con mayor influencia occidental; Kabil, en el norte, más tradicional, y Tamanrasset, en el sur (Central Sahara), donde las empresas están controladas por familias.

Consejos de etiqueta: La forma más común de saludo, tanto para hombres como mujeres, es darse la mano. Cuando hay familiaridad se abrazan o besan en la mejilla.

▪ **Brasil**

Consejos de negociación: El ritmo de trabajo y toma de decisiones varía de un área a otra: los paulistas (Sao Paulo es el principal centro de negocios) son similares a los anglosajones, los ejecutivos, mientras que los cariocas (Río de Janeiro), se comportan más como cualquier otro ejecutivo de América Latina.

En las entrevistas iniciales, los brasileños no dan muchos detalles e incluso puede dar información confusa, y esperan que la otra parte haga lo mismo, hasta que en algún momento se logre un cierto grado de confianza. El proceso de negociación es lento. La cultura empresarial brasileña es individualista y jerárquica. Las decisiones se toman generalmente por una sola persona, el alto directivo.

Reuniones de trabajo: Las reuniones para establecer el primer contacto deben ser formales y se espera que los asistentes se saluden de mano, pero las siguientes juntas no se llevarán a cabo en ese ambiente tan sobrio; se recomienda tener una pequeña charla con nuestros contactos antes de que inicie la junta a fin de familiarizarse un poco más con el entorno de Brasil.

No se recomienda demostrar mucha prisa en concluir el primer contacto, ya que éste marcará la forma en la que se llevarán a cabo los siguientes encuentros con los futuros socios comerciales cariocas. Se debe evitar parecer impacientes o desesperados.

Al igual que la mayoría de los latinos, los brasileños son extremadamente emocionales durante las reuniones, sin que esto deba tomarse como una afrenta o una actitud de choque, ya que la emoción es solamente una forma de transmitir el compromiso e interés, y de ninguna forma deberá interpretarse como una falta de respeto, o peor aún, como una situación agresiva.

Por otro lado, la puntualidad no es tan importante como en los países asiáticos o en algunos europeos así que no esperemos que la reunión empiece puntual ya que puede haber un retraso de hasta media hora. Se reitera la importancia de no mostrar desesperación o enojo y ser muy flexible con estos detalles de las culturas latinas, ya que la relación puede cimentarse sobre bases más importantes que la puntualidad (Ibarra, E. 2012).

La misma autora refiere que en caso de que se llegase a generar una agenda para la reunión, es raro que se siga al pie de la letra, esto no significa que no se cubrirán los

puntos, sino que será en el orden en que vayan suscitándose los temas en la reunión. Recordemos que Brasil está entre los países con mayor burocracia, por lo que se recomienda ser flexible y a la larga, se obtendrán resultados favorables.

En resumen, no mostrarse impaciente durante las reuniones y mostrarse cordial, son actitudes que en Brasil se consideran positivas a la hora de iniciar relaciones comerciales.

Consejos de etiqueta: Los brasileños se consideran americanos. Usted no debe llamarles "los latinoamericanos" o "los americanos del Sur" y, menos aún, "español". Tampoco se debe utilizar la expresión "en Estados Unidos" cuando se refiere a los Estados Unidos.

III. LA COMPETITIVIDAD EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES

III.1 COMPETITIVIDAD

En muchos países la tendencia a realizar negocios internacionales va en aumento, puesto que ningún país puede ser completamente autosuficiente, y menos puede permanecer aislado en esta integración mundial. Esto y otras tendencias naturales de la economía llevan a las naciones a crear regiones, bloques, tratados, acuerdos comerciales y otros.

Todos éstos, implican para un país, sus regiones y organizaciones, diferentes retos relacionados con su estrategia, su productividad y su competitividad. Pero implican a su vez oportunidades de crecimiento al ofrecer acceso a nuevos mercados que, por supuesto, se desean conquistar.

La competitividad es un tema de actualidad, que por su importancia se encuentra presente principalmente en ámbitos como la sociedad académica, los negocios y el gobierno.

Y como lo dice Aguilar, M. (2007), la competitividad es uno de los términos que han emergido fuertemente en la era de la globalización. En la última década, ha llegado a ser una palabra clave usada para describir las fortalezas económicas de los países o la posición de ciertas empresas con respecto a sus competidores en el mercado. Es decir, la competitividad es uno de los conceptos más poderosos del pensamiento económico moderno.

Y siguiendo con el mismo autor, la noción de competitividad es el resultado de una larga cadena de aportaciones de pensadores que han colaborado en el concepto actual: Adam Smith, David Ricardo, Karl Marx, Max Weber, Joseph Shumpeter, Alfred Sloan, Petrer Drucker, Robert Solow, Nicholas Negroponte y, finalmente, Michael Porter.

Así pues, podemos encontrar diferentes definiciones de la palabra competitividad. En el diccionario de La Real Academia Española, se le define como la capacidad de competir o la rivalidad para la consecución de un fin. Y en se sentido, el significado de la palabra *competir* es: Contender entre sí, aspirando unas personas y otras con empeño, a una misma cosa.

O también se define como la capacidad para competir por tener las propiedades necesarias. O como la tendencia a participar en cualquier rivalidad para conseguir un fin. (Wordreference.com, 2012).

Con esto se entiende que, la competitividad implica disputar o rivalizar con alguien por una misma cosa, objetivo o fin.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), define la competitividad como la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente algunas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) la define como el grado en que bajo condiciones de libre mercado, un país puede producir bienes y servicios, que superen el examen de la competencia internacional, y que permite mantener el crecimiento sostenido de la renta nacional.

La competitividad está asociada con la capacidad de participar exitosamente en mercados internacionales, la generación de valor agregado y la creación de empleo, entre otros factores (Padilla, 2006).

Y de acuerdo a Solleiro y Castañón (2005), citados en la ALAFEC (2010), señalan que la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad inter empresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en la existencia de un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales.

También, es necesario considerar que este concepto tiene diversos significados que varían de acuerdo al contexto donde se aplica, por ejemplo a una empresa, un sector económico o un país. En esencia, la competitividad se refiere a la capacidad que tienen estos agentes

económicos para permanecer vendiendo bienes o servicios en un mercado (México., 2010).

A nivel nacional, el concepto de competitividad se refiere a las empresas que exportan productos y compiten en el mercado internacional. En el mercado interno, una empresa es competitiva cuando cuenta con herramientas que le ofrecen una ventaja frente a sus competidores (México., 2010).

Cuando más empresas compiten, su esfuerzo es mayor, por esta razón implementan planes de innovación, mejoran la eficiencia de sus procesos, producen a un costo menor y venden a mayores volúmenes. Por otro lado, deben ofrecer precios bajos y una mejora continua en la calidad de bienes y servicios (México., 2010).

Podemos entonces decir que, la competitividad enfocada a las entidades económicas, tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios. Tiene que ver con la pro-actividad, innovación y creatividad. Una empresa es competitiva cuando puede producir productos y servicios de calidad superior, a costos inferiores que sus competidores nacionales e internacionales, maximizando el valor de la empresa. Es saber obtener el mejor resultado de sus funciones gerenciales.

Así mismo, la competitividad es la capacidad que tienen esas entidades de aprovechar en forma efectiva sus ventajas distintivas para ser mejores que sus competidores. Hablar de competitividad, es hablar de aquellos factores que las hacen diferentes de los demás y que les permitirán ganarle oportunidades a sus competidores, aún y cuando imiten sus productos o servicios. La competitividad determina la identidad.

Todos estos esfuerzos llegan al consumidor, quien activa el mercado y decide, de acuerdo a sus recursos, qué y cuánto comprar. La competencia beneficia a la ciudadanía, pues exige que las empresas se esfuercen por ofrecer al consumidor un precio justo y calidad en el servicio.

III. 2 LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Se habla de competitividad empresarial al hacer referencia a las diferentes estrategias y métodos que las diversas entidades comerciales llevan a cabo con tal de no sólo obtener los mejores resultados, sino también de que esos resultados sean los mejores en el rubro.

O como lo menciona (Aguilar, 2007), la competitividad empresarial, entendida como la capacidad de una empresa para mantener o reforzar su participación lucrativa en el mercado, se funda en nuevas estrategias empresariales, en el aumento sostenido de la productividad, en la capacidad empresarial para participar en negociaciones con diversas instituciones y empresas de su entorno, y en la existencia de un ambiente competitivo determinado por el tejido empresarial y de consumidores existentes en el mercado.

Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia (Rubio, 2006), citados en (ALAFEC, 2010).

Mientras que una empresa siempre busca obtener un determinado tipo de resultado que le permita subsistir en el área en el que se inserta, la idea de competitividad empresarial supone además que las empresas compitan entre sí para ubicarse de la mejor manera posible en el marco de la existencia de una oferta de productos o servicios mayor o igual que la demanda.

La competitividad empresarial puede, sin embargo, estar también ligada a los diferentes mecanismos que se instauran dentro de la entidad misma para favorecer el buen desarrollo y el interés por mejorar de todas las secciones que la componen, así también como de los individuos que trabajan en ella, sea cual sea su puesto. La competitividad empresarial siempre existe, en mayor o menor medida, dependiendo del rubro, de la ecuación oferta-demanda, de la idea de autoexigencia, etc. Todos ellos son los elementos que pueden hacer que varíe la atención que una empresa le presta a su producto o servicio y al posicionamiento que este tiene en el mercado (Vergara, 2009).

La competitividad se refiere a la habilidad de una empresa o una persona para desarrollar y posicionarse en una parte del mercado, sostenerse a lo largo del tiempo y crecer continuamente. Se basa, fundamentalmente, en la creciente y sistemática innovación e

incorporación de conocimientos en la organización, para responder eficazmente a los desafíos (internos y externos) y desarrollar y mantener sus ventajas comparativas.

Y en ese sentido, tendríamos las definiciones siguientes:

a) Competitividad interna

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, o procesos de transformación.

b) Competitividad externa

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Es la capacidad para crear, mantener clientes logrando el mercado deseado.

III.3 DEFINICIÓN DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

Esta definición se refiere al análisis de la competitividad económica internacional de un país o región económica. Análogamente al concepto de competitividad aplicado a una empresa, la competitividad de un país se refiere a su capacidad de vender productos o servicios en el mercado internacional, con relación a los otros competidores en el mercado.

La competitividad de un país estaría entonces determinada por la suma de la competitividad de las firmas de ese país. Los conceptos de ventajas comparativas y ventajas competitivas mencionados arriba también se aplican al caso de un país.

Es un hecho que la sobrevivencia de las empresas, en un entorno de continuos y vertiginosos cambios, depende principalmente de su capacidad de adaptación y su destreza para enfrentar el aumento de la intensidad y diversidad de la competencia

Así pues, se dice que la competitividad está en función de la capacidad del empresario de gestionar el negocio en un contexto en particular.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios. Tiene que ver con la pro-actividad, innovación y creatividad. Una empresa es competitiva cuando puede producir productos y servicios de calidad superior, a costos inferiores que sus competidores nacionales e internacionales, maximizando el "valor" de la empresa. Gerenciar la estructura de rentabilidad y satisfacer la función objetivo de los usuarios.

Competitividad es la capacidad que tienen las empresas de aprovechar en forma efectiva sus ventajas distintivas para ser mejores que sus competidores. Hablar de competitividad, es hablar de aquellos factores que hacen a las entidades diferentes de las demás y que les permitirán ganarles negocios a sus competidores, aún cuando imiten sus productos o servicios o en su caso, sus estrategias de gestión administrativa. Competitividad es lo que hace diferente a una empresa de las demás. Da una diferencia comparativa, le otorga identidad.

El carácter innovador se puede expresar en muchos campos que van desde la investigación y desarrollo, hasta el diseño e ingeniería. Adquisición de maquinaria y equipo necesarios, y en la búsqueda de resultados que abarcan desde la adopción y elaboración de procesos y productos, hasta la explotación estratégica y comercial de bienes intangibles.

"Es necesario incrementar la competitividad de la economía". La distancia en los mercados ya no se mide en kilómetros, sino en tiempo, que representa un factor que cobra cada vez mayor importancia para la competitividad de las empresas (BANCOMEXT, 2012).

Se comenta que uno de los elementos por los que México ha perdido competitividad en los últimos años, es la falta de infraestructura física. Consideró también que el país requiere fortalecer su sistema de logística, para tomar una mayor ventaja de su posición geográfica y de la apertura de los mercados internacionales (BANCOMEXT, 2012).

De ahí la importancia que representa la competitividad en nuestro país, pues incluso en el (México. P. d., 2007), se contempla este tema en el segundo eje de política pública, y el cual es denominado "Economía competitiva y generadora de empleos".

Entre otros puntos, en este Plan se menciona, que la ampliación de las capacidades de los individuos contribuye directamente al crecimiento, al bienestar y al desarrollo social. Por ello, el apoyo del Estado se centrará en que los individuos desarrollen sus capacidades para que mejoren sus condiciones de vida mediante un esfuerzo compartido.

También hace referencia a que una educación de calidad y equitativa facilita a los individuos que su esfuerzo se traduzca en mayores ingresos y les permita una mayor libertad de elección.

Además, en este Plan se contempla que para obtener un crecimiento elevado de la productividad es necesario llevar a cabo acciones para lograr una mayor rentabilidad de la inversión e incrementar el nivel de educación, a través, entre otras cosas, de la continuación del proceso de apertura comercial y de la atracción de inversión extranjera directa.

Lo que se puede traducir en que un trabajador mejor preparado profesionalmente, tendrá mayores oportunidades de ingresar a mercados extranjeros con mayor facilidad y encontrarse en condiciones de competir y obtener ventaja sobre sus iguales en dichos mercados.

Y así, si lo vemos desde el punto de vista de la estrategia competitiva, el conocimiento y manejo de la comunicación intercultural y de las variables culturales por parte de los directivos en las negociaciones internacionales, proporcionaría a una entidad una serie de beneficios o particularidades de carácter diferencial, que se podrían convertir fortalezas o en ventajas competitivas para la misma.

La idea del concepto de las ventajas competitivas, es que una entidad busque siempre contar con ellas, y que además refuerce y aproveche las que ya posee. Y así, una forma de obtener ventajas competitivas, es a través de la diferenciación, al contar con algo distinto o único; el cual puede ser esta habilidad gerencial desarrollada en su personal, y que ningún o pocos organismos habían considerado en sus negociaciones de internacionalización.

De esta manera, y comprendida la importancia que puede representar contar con esta ventaja competitiva para una entidad debido al alto nivel de competitividad que puede representar a su favor, es pertinente definir qué es competitividad:

Citado por (Flores, 2007), considera que la ventaja competitiva de la empresa es una característica esencial que le permite a la empresa generar una posición para poder competir. Esa capacidad para competir proviene de circunstancias locales y de las estrategias de la empresa.

Y como lo señalan Castaño, L. y Gutiérrez, A. (2011), en los contextos actuales, al momento de hablar de una empresa competitiva la concepción solamente desde la productividad, presenta una mirada estrecha. Por lo tanto, el concepto se ha ampliado y hoy involucra elementos que van más allá de que la empresa sea productiva, inclusive conceptos como innovación y calidad, toman mayor relevancia. Y en el caso de este trabajo, se agregaría a esta concepción, la necesidad del conocimiento y manejo de la comunicación intercultural, así como de variables culturales como factores para que una empresa se encuentre competitivamente al nivel de los requerimientos de su entorno.

III.4 TEORÍAS Y MODELOS SOBRE COMPETITIVIDAD

A) El enfoque basado en los recursos

En las últimas décadas han surgido dentro de la reflexión estratégica, una corriente denominada: Enfoque de "Resource Based" (Basado en los recursos), que viene a renovar los marcos conceptuales, por algún tiempo centrados sobre el análisis del medio ambiente.

Y como lo señala en su trabajo Forcadell, F. (2004), citando a Hoskisson et al (1999), la premisa central del Enfoque Basado en Recursos (EBR), trata de responder a la cuestión fundamental de por qué las empresas son diferentes y cómo consiguen una ventaja competitiva sostenible, partiendo de la consideración de la empresa como conjunto de recursos y capacidades, Wernerfelt (1984), citado por el mismo.

A corto plazo, la competitividad de una empresa, deriva de los atributos precio/funcionamiento de sus productos actuales. A largo plazo, la competitividad deriva de la habilidad de crear competencias esenciales más rápidamente y a un menor precio que los competidores.

El verdadero origen de la ventaja competitiva se encuentra en la habilidad de la administración para consolidar la tecnología corporativa y las habilidades de producción que permitan a la empresa adaptarse con rapidez a las oportunidades cambiantes del mercado.

Una competencia esencial implica comunicación, participación y un fuerte compromiso de trabajo en toda la organización; esto involucra muchos niveles de gente y a todas las funciones. Una competencia esencial no disminuye con el uso, contrario a lo que ocurre con los bienes físicos que se deterioran con el tiempo, las competencias se acrecientan cuando se aplican, pero requieren nutrirse y protegerse.

Para gestionar el stock de competencias esenciales de una empresa, los directivos deben ser capaces de desagregar las competencias esenciales en sus competidores, hasta llegar a

B) Teoría de la ventaja competitiva

Hernández, F. (2006), dice que el concepto de la ventaja competitiva de la empresa es una característica esencial que le permite a la empresa generar una posición para poder competir. Y Porter (1990), citado por el mismo, afirma que la capacidad de las empresas para competir internacionalmente depende de las circunstancias locales y las estrategias de la empresa. Sin embargo depende de las empresas el aprovechar o no esta oportunidad creando un entorno donde alcancen una ventaja competitiva internacional.

Un completo entendimiento de las ventajas competitivas de las empresas y las ventajas estructurales de los países, son determinantes para la creación de este entorno, sus efectos en la globalización y los mercados, puede proveer la base en la teoría de la internacionalización(Hernández, 2006).

En lo que se refiere a la teoría de la ventaja competitiva, se describe la estrategia competitiva como el conjunto de acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria. Acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión (Deguate.com.2006).

Aunque cada empresa busca por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión reside en que para una empresa, su mejor estrategia debe reflejar qué tan bien ha comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le corresponden.

Así, Porter (1980), identifica tres estrategias generales que pueden usarse individualmente o en conjunto para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepase el desempeño de los competidores en una industria (Deguate.com. 2006).

Esas tres estrategias generales son:

1. El liderazgo en costos
2. La diferenciación
3. El enfoque

Cada una de estas estrategias busca posicionar a una entidad en un alto nivel competitivo con respecto a sus competidores, enfocándose en desarrollar o mejorar diferentes aspectos de la misma.

Aquí, se mencionará únicamente la tercera estrategia que es la relativa *al enfoque*. Se empezará comentando que esta estrategia consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

Así mismo, la estrategia se basa en la premisa de que la empresa se encuentra en condiciones de servir a un mercado estratégico más reducido y de manera más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

Nuestra propuesta básicamente se centra en la estrategia relativa al *enfoque*, en el aspecto de la orientación hacia el *mercado geográfico*, entendido este mercado geográfico como el mercado internacional en el cual una entidad desea incursionar a través de una logística de negociaciones y gestiones que adopta un patrón de competencia enfocado en la comunicación intercultural.

Y de acuerdo con Rodríguez, R. (2003), se ha constatado cuán importante es para las relaciones de cooperación y de negocios entre organizaciones empresariales de diferentes culturas el dominio de la comunicación intercultural en su aspecto teórico y práctico, pues para desarrollar estos intercambios, no son solo comerciales, sino también obligatoriamente interculturales, se necesita el desarrollo de determinadas habilidades en comunicación intercultural.

Ya que sin en una negociación de internacionalización no se contempla la comunicación intercultural, pueden darse con bastante facilidad situaciones conflictivas antes, mientras y después dicha negociación. Y así, el nivel de conocimientos, la comprensión adquirida y el nivel de aceptación de las diferencias o divergencias culturales, es decir, la comunicación intercultural utilizada como una competencia intercultural, reducirán el nivel de inseguridad de los interlocutores.

Pues esta competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios. Tiene que ver con la pro-actividad, innovación y creatividad. Y así una entidad competitiva podrá posicionar sus productos o servicios en mercados diferentes a los de sus competidores, maximizando el "valor" de la empresa.

Y si se estudia el nuevo marco de las negociaciones y las estrategias interculturales en un nuevo escenario mundial, las exigencias del mercado respecto a las interacciones comerciales y culturales entre países, a partir del nuevo diseño de empresas autónomas y diferenciadas entre sí, se concluye que para hacer negocios Internacionales se deben tener en cuenta el entorno cultural y de comunicación que exigen las operaciones internacionales actuales, si se quiere mantener un alto nivel de competitividad y poder incursionar en el ámbito internacional(Castro, 2008).

Y complementando la estrategia de enfoque en ese mercado geográfico meta, también las variables culturales tienen una fuerte influencia sobre la administración internacional,

esto es, la administración internacional debería de considerar estos elementos en conjunto con la evaluación de la cultura. No considerar las diferencias culturales es una de las principales razones de falla de los negocios internacionales.

Lo anterior permite evidenciar la necesidad de dar un lugar prioritario a las variables culturales al llevar a cabo diversos tipos de negociaciones, pues si bien se conocen los aspectos más relevantes de una sociedad en cuanto a su nivel educativo, su religión, su idioma y sus hábitos en general, así como en su manera de manifestar los acuerdos, se desconocen otros tantos que pueden resultar esenciales y que al ser ignorados, derivarían eventualmente en crisis o conflictos(Alayón, 2009).

Entonces, desde el punto de vista de la ventaja competitiva, podemos enmarcar esta habilidad como una herramienta a favor de entidades negociadoras en el extranjero, situación que en muchos casos puede marcar la diferencia entre una empresa competitiva, y otra que no logra serlo por la falta del conocimiento y manejo de la comunicación intercultural, como de las variables culturales.

C) Modelo del International Institute for Management Development (IMD)

En lo que se refiere al modelo del International Institute for Management Development, en su propia teoría, denominada las cuatro fuerzas fundamentales; se afirma que los países gestionan sus entornos de acuerdo a las cuatro fuerzas fundamentales que conforman el entorno competitivo de un país. Estas dimensiones son a menudo el resultado de la tradición, historia o sistemas de valores y están profundamente enraizadas en la forma de operar de un país(Flores, 2007).

Las cuatro fuerzas fundamentales de este modelo son:

- a) Atracción versus Agresividad
- b) Proximidad versus Globalidad
- c) Activo versus Procesos
- d) Toma de Riesgo Individual versus Cohesión Social

Considerando este modelo como base para resaltar la importancia de la propuesta de este capítulo, consideramos la definición de la primera dimensión, *atracción versus agresividad*, la cual menciona que las naciones varían en la forma que gestionan sus relaciones con la comunidad empresarial mundial (Flores, 2007).

Como se mencionó antes, esto último, es uno de los factores que constituyen el entorno competitivo de un país y cualquier entidad estará en posición de ser competitiva según la manera en que gestione sus relaciones de negocios en ese ámbito.

Desde el punto de vista de la propuesta de este trabajo, dichas relaciones de negocios se pueden ver fortalecidas y enriquecidas si se encaminan hacia una gestión empresarial que considere la comunicación intercultural y la actuación gerencial considerando las diversas variables culturales.

Y así, nuevamente, esa capacidad del empresario de gestionar un negocio en ese contexto en particular y la incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo llevaría a obtener para su entidad negociadora una ventaja competitiva en relación con sus competidores.

La necesidad de contar con investigaciones que identifiquen, analicen y evalúen información de variables determinantes como las raíces culturales, los valores, las actitudes, las creencias y normas que involucran el perfil y la cultura de los empresarios, justifica la inversión que a este respecto se pueda realizar en el capital humano.

La mayoría de las empresas no sólo deben considerar que el factor capital o financiamiento limita el proceso de toma de decisiones para que puedan permanecer o crecer en su entorno, sino las dimensiones de la cultura del empresario, también el seguir guiándose a través de la intuición o con prácticas de paradigmas obsoletos que no van acordes a los tiempos que estamos viviendo, que han traído como consecuencia baja productividad y por ende, falta de competitividad en este tipo de negocios.

Es por ello que el conocer con mayor precisión las variables que intervienen en este proceso, como son la comunicación intercultural y las variables culturales, permitirá

comprender con mayor claridad las posibles causas que han limitado o facilitado el desarrollo de los sectores productivos.

Los componentes de una cultura están estandarizados, pero la forma en que cada cultura los implementa son únicas, este es el reto del administrador internacional, pues sin un conocimiento de cada cultura en la cual opera, el éxito es improbable.

Las diversas fases por las que ha atravesado la competitividad nos permite enfrentar nuevos retos: globalización, internacionalización y desregulación de mercados. Aplicar nuevas estrategias basadas en la gestión tecnológica, la gestión del conocimiento, la cooperación. A ver el mercado no sólo como local sino también aventurarse al mercado internacional y sus exigencias (ALAFEC, 2010).

III.5 Indicadores

En la perspectiva de la competitividad nacional, existen una serie de indicadores. Los indicadores de competitividad internacional con mayor reconocimiento son los elaborados por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF), y el International Institute for Management Development (IIMD) con el World Competitiveness Yearbook. El IIMD con el World Competitiveness Yearbook, estudia las relaciones entre el ambiente nacional de un país y sus procesos de creación de bienestar social (Aguilar, 2007).

El mismo autor menciona que, además de los índices del IIMD y del WEF, existen otros indicadores con menor difusión utilizados para evaluar la competitividad de los países. Entre ellos se encuentran, el del IMCO, el Index of Economic Freedom (IEF), el International Country Risk Guide (ICRG), la Knowledge Assessment Methodology (KAM), el índice de opacidad ("O Factor"), y el de la capacidad emprendedora. El Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO), es un centro privado de investigación aplicada dedicado al estudio de los temas que afectan la competitividad de las empresas del país en un contexto de economía abierta de mercado.

Todos los indicadores e índices antes señalados, se enfocan principalmente en la competitividad considerada con indicadores sobre el ambiente macroeconómico; en la calidad de las instituciones públicas; en el proceso tecnológico; en la ventaja competitiva

nacional; en la medida de la base microeconómica de competitividad entre países; en la productividad de un país determinada por la productividad de sus empresas; en índices que pueden ser útiles para comparar países en desarrollo, pero de dudosa utilidad cuando se comparan países con diferentes niveles de desarrollo.

Pero se requiere establecer un parámetro que haga referencia a la competitividad enfocada desde la perspectiva de la importancia que representa el uso y manejo de la comunicación intercultural y diferentes variables culturales en el entorno de las negociaciones internacionales. Este índice presentará la diferencia, dentro de la gestión empresarial, del éxito o fracaso que pueda lograr una negociación de esta naturaleza.

III.6 Indicadores de competitividad empresarial

No hay uniformidad en cuanto a los indicadores que se emplean para medir el grado de competitividad de una empresa, se pueden considerar una diversidad de indicadores cuyos componentes dependen de lo que se pretenda medir y los componentes que se usen para construirlo.

Varios estudiosos del tema de la competitividad empresarial han intentado generar modelos o metodologías con el fin de determinar la competitividad en las empresas, los indicadores que han tomado en cuenta se pueden ver en el cuadro 1 (ALAFEC, 2010).

Tabla No. 7-Indicadores de competitividad empresarial.

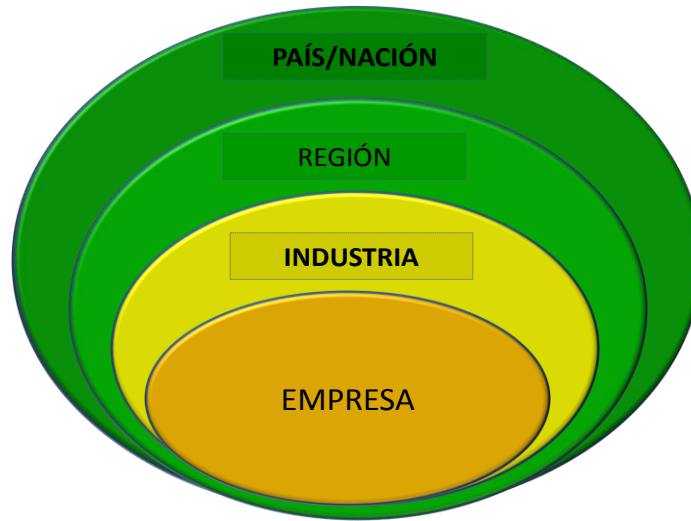
INDICADOR/ AUTOR	Rubio y Aragón (2006)	De la Cruz, Morales y Carrasco (2006)	Solleiro y Castañón (2005)	Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE, 1992)	Quiroga (2003)
1. Indicadores externos			•		•
2. Tecnología	•	•	•		•
3. Innovación	•				
4. Mercadotecnia	•	•	•	•	
5. Recursos Humanos	•	•	•	•	•

6.	Capacidades directivas	•				•
7.	Recursos Financieros	•	•	•		•
8.	Cultura	•				
9.	Calidad	•		•		•
10.	Producción		•		•	•
11.	Logística		•			
12.	Organización interna			•		•
13.	Compras			•	•	•
14.	Investigación y Desarrollo			•	•	•
15.	Interacción con proveedores y clientes				•	
Número de indicadores considerados		8	6	9	6	10

Fuente: Tabla elaborada con base en el material de la XII Asamblea de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC).

Según (Castaño, 2011), la competitividad es entendida desde cuatro niveles: nivel país, región, industria y empresas, en el sentido de que dichos niveles se pueden clasificar dentro de una estructura de "niveles concéntricos jerarquizados" como se aprecia en la Figura 2.

Figura 2. Niveles concéntricos jerarquizados de competitividad.



Fuente: Figura elaborada con base en Abdel y Romo (2004)

En este caso, nos centraremos en el nivel micro, que es en donde se coloca la capacidad de gestión de una empresa, sus estrategias empresariales, la gestión de innovación, entre otros elementos que diferencian una empresa de otra.

La competitividad es la necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados, teniendo como indicador el porcentaje de participación de sus bienes y servicios en ellos a partir de una concepción sistemática que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales(Castaño, 2011).

Tabla No. 8-Comparación de la cultura competitiva de tres continentes.

VARIABLE	EUROPA	ASIA	NORTEAMÉRICA
· Planeación a largo plazo/Alto nivel de planeación	•		
· Ahorro permanente de recursos	•		
· Puntualidad exacerbada/Gran respeto al tiempo	•		
· Preocupación por una constante capacitación/ Por la actualización	•		

- Importancia a los idiomas •
- Ambiente competitivo •
- Buen nivel cultural •
- El culto por el esfuerzo y el trabajo arduo •
- Cultura de cumplir con los compromisos contraídos •
- Logros a través del trabajo en equipo •
- La empatía •
- El gusto por la acción o ejecución Orientación hacia la ejecución de las funciones •
- El aprecio por el esfuerzo de otros •
- La paciencia por las exigencias de los demás •
- La observación acuciosa de los adelantos ajenos para aprovecharlos •
- Capacidad para escuchar a los clientes •
- Comunicación efectiva entre patrones y trabajadores •
- Agresividad comercial •
- Gran flexibilidad •
- Agresividad comercial •
 - Mentalidad orientada hacia el uso intensivo de la tecnología y hacia lo práctico y simple. •
 - Apertura hacia el cambio •
 - Deseo por la reconversión o transformación, tanto individual como en organizaciones •
 - Cambio organizacional •
 - Gusto por las técnicas motivacionales •
 - Gran flexibilidad •

No. de variables por continente	7	10	9
--	----------	-----------	----------

Fuente: Basada en el material de HyungSook Lee. (2009).

En este cuadro y dadas las características enmarcadas, se puede inferir que son rasgos propios de la cultura Norteamericana, es decir, de la gente de los Estados Unidos de Norteamérica. Pues los latinoamericanos, presentan otro tipo de patrones de conducta en lo que a cultura competitiva se refiere.

Se puede apreciar también que de un continente a otro existen características culturales diversas que conforman culturas competitivas muy particulares, como en el caso de Asia; pero a la vez coincidentes en muchos aspectos, como en el caso de Europa con Norteamérica.

De acuerdo al cuadro anterior, los europeos comparten con los norteamericanos aspectos como: la planeación, la puntualidad, la capacitación y la competencia. No así la cultura asiática que presenta rasgos más propios; pues el único punto de coincidencia con la cultura norteamericana es el referente al gusto u orientación por la ejecución de acciones. Así pues, Asia a pesar de contar con una singularidad, propia de su continente, es considerado un país altamente competitivo, incluso como uno de los precursores en establecer estándares de calidad en el mundo, y con esto provocar un sentido de competencia global.

IV EL FACTOR CULTURAL.CASOS DE EMPRESAS EXTRANJERAS

Cuando una empresa tienen interés por acceder a otros países o mercados extranjeros, es necesario que se analicen las variables incontrolables, (económicas, culturas, demográficas, geográficas, político-legales y financieras), tanto en mercado de interés, como en el entorno internacional (Sook Lee, H. 2009).

Pues para entender un mercado extranjero, es importante analizar el factor cultural. Y como se ha venido mencionando, este factor está compuesto por diversas variables o dimensiones culturales, como son: el idioma, la religión, los valores, las actitudes, etc. La sensibilización cultural acerca de un país de interés, será la clave para realizar negocios exitosos en el mismo (Sook Lee, H. 2009).

IV. 1 EL IDIOMA Y LA INTERNACIONALIZACIÓN

Una de las principales barreras que enfrentan las compañías en el camino hacia la internacionalización son las diferencias naturales del idioma. Pues, sorprendentemente, los idiomas en los negocios internacionales permanecen en un campo aún ignorado. Es decir, se ha reducido la percepción de la importancia del conocimiento del idioma por parte de los diversos actores que intervienen en una negociación de carácter internacional.

A la hora de trabajar en un contexto multicultural, encontrar la palabra adecuada o la expresión correcta, puede representar un desafío espectacular. Lo que una persona extranjera nos está diciendo puede ser gramaticalmente preciso o completamente erróneo, pero estará coloreado por su propia cultura, la cual se encuentra influenciada por la rigidez de su estructura lingüística (Baudino, 2012).

En un país se habla un idioma, pero la pronunciación puede ser diferente. Por ejemplo se escribe chino, pero se pronuncia de forma diferente en la región continental, en Taiwán y en Hong Kong. Esto significa que para las empresas extranjeras es imprescindible tener conocimiento de dicha diferencia (Sook Lee, H. 2009).

Por ejemplo, el idioma japonés cuenta con una jerarquía por antigüedad para la conversación (la persona con mayor rango habla al final); por tal razón, los japoneses

prefieren que los extranjeros hablen en inglés, si es que no dominan su idioma, debido a que les molesta que éste no sea pronunciado de manera correcta (Sook Lee, H. 2009).

IV.2 CASOS DE ÉXITO Y FRACASO DE EMPRESAS EN EL EXTRANJERO



IV.2.1 Caso Coca-Cola en China

Como es conocido, Coca-Cola es una de las empresas con más presencia en todo el mundo. Coca-Cola comercializa sus más de 500 marcas en más de 200 países. A través del mayor sistema de distribución de bebidas del mundo, cada día se consumen en el mundo cerca de 1.300 millones de productos (Coca-Cola Global: Soft Drinks & Beverage Products).

En china se entendió fonéticamente *Coca-Cola* como "Morder el renacuajo de cera". Por esa razón, se tuvieron que buscar las letras chinas que pudieran significar algo más agradable: "Tu boca feliz"(Sook Lee, H. 2009).





IV.2.2 Caso McDonald's

Una franquicia es una relación duradera en la que quien brinda la franquicia (franquiciante) cede al adquiriente (franquiciatario), los derechos comerciales para manejar o vender un producto. Los franquiciantes buscan nuevo crecimiento en el extranjero. Los franquiciantes en ocasiones permiten que los franquiciatarios alteren ligeramente su formato comercial en los mercados extranjeros. (Lamb, Ch.; Hair, J. & Daniel, C. 2006).

McDonald's es una compañía que también opera en la mayoría de los países del mundo. Es una compañía de comida internacional con más de 34.000 localidades que reciben a casi 69 millones de clientes en 119 países cada día (Home: McDonalds.com (2010-2012)).

Pero para que McDonald's pudiera establecerse en algunos países, fue necesario considerar algunas de sus características culturales y adaptar su formato original a ciertos requerimientos locales:

1. En algunos países se incluye cerveza en el menú; los diseños de los mantelitos y el color y el diseño de los uniformes de los empleados tienden a variar en cada país; se ofrecen algunos menús locales sin perder la imagen esencial de la estandarización, tales como la BigMac, el arco dorado, la rapidez en el servicio, la higiene, etc.(Sook Lee, H. 2009).
2. Hacia fines de la década de los noventa, en Perú, se tuvo que incluir Inca-Kola en el menú, debido a que es una bebida refrescante, casi nacional para la población, con más de 60 por ciento de participación del mercado nacional. Coca-Cola, el proveedor de bebidas refrescantes de McDonald's, logró adquirir de forma parcial a principios de 2000 las acciones de Inca-Kola y la maneja como una de sus marcas (Sook Lee, H. 2009).
3. En Japón, ofrecen alimentos con un toque japonés como budines al vapor, curry con arroz y hamburguesas de chuletas de cerdo con queso fundido.

4. En India, se vende cordero en lugar de carne de vaca (Por ser un símbolo sagrado de la fuente de la vida). El menú también tiene hamburguesas de verduras con base en arroz y con chile rojo, frijoles, especias hindúes, lo mismo que Vegetable McNuggets (Lamb, Ch.; Hair, J.& Daniel, C. 2006).



IV.2.3 Caso Walt Disney

The Walt Disney Company, junto con sus subsidiarias y filiales, es una empresa líder internacional diversificada de entretenimiento familiar y medios de comunicación de la empresa con cinco segmentos de negocios: redes de medios de comunicación, parques y resorts, estudio entretenimiento, productos de consumo y los medios interactivos (Home: The Walt Disney Company).

En 1992, Walt Disney, decidió establecer un parque en el continente europeo. París la ciudad turística, fue elegida para su inversión en el cuarto parque después de los Ángeles, Orlando y Tokio. Sin embargo, enfrentó algunos problemas inesperados, resultando una situación deficitaria (Sook Lee, H. 2009).

Las causas principales fueron las siguientes:

1. Crisis económica en Europa Occidental.
2. Un rechazo a la cultura estadounidense. Los empleados franceses no aceptaban la política estandarizada en cuestiones como vestido, peinado, baño diario, etc.
3. Los franceses se mostraban orgullosos de su cultura llena de historia.
4. Para los europeos resultaba muy caro visitar el parque manejando su automóvil, debido al alto costo de la gasolina.
5. La tarifa de admisión al parque era muy alta.
6. La gente creía que el parque contribuiría a la destrucción de la cultura francesa.

Algunas soluciones fueron:

- El nombre original del parque fue EuroDisney, considerando que era para todo el continente europeo, pero fue modificado más adelante por Diney París.
- En el menú se incluyó cerveza, aunque no para otros parques.
- Se colocó publicidad en el metro y en las calles.
- Se ampliaron las líneas de metro y tren hasta el parque.
- Se contrataron actores europeos quienes en pantallas instaladas en el parque, dan la bienvenida a los visitantes.

A partir de 1994, Disney París comenzó a tener superávit financiero después de superar los problemas anteriores. Esto es un ejemplo de la estrategia eficiente de estandarización. Pero con adaptación local en cierto grado, lo cual era necesario a causa de las variables culturales (incontrolables)(Sook Lee, H. 2009).



IV.2.4 Caso Campbell's en Japón

Campbell Soup Company es un fabricante y comercializador mundial de alimentos de alta calidad y comidas simples, incluyendo sopas y salsas, snacks (aperitivos) horneados y bebidas saludables. Sus productos se venden en más de 100 países (Campbell's Soup-Home, 2012).

Campbell's la compañía de sopas y alimentos, no había logrado la venta de sus productos en el mercado de Japón durante la etapa introductoria. Después de realizar una investigación de mercados para analizar la situación, encontraron que las amas de casa de dicho país acostumbraban a comprar ingredientes para sus comidas todos los días en los mercados tradicionales localizados cerca de sus hogares. En aquella época ellas no querían comprar estas sopas debido a que su peso les causaría dificultades para poder llevar otros ingredientes principales para las comidas.

Para resolver este problema, la empresa decidió ofrecer sopas deshidratadas en sobres, con una adaptación local, en lugar del producto enlatado que era una presentación

estandarizada. Este tipo de decisión adecuada, por medio de la investigación de mercados, permitió continuar las ventas en el mercado japonés.

A finales de la década de los noventa, dicho producto en lata se encontraba en el mercado japonés como presentación estandarizada (Sook Lee, H. 2009).

V. PROPUESTA DE MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LA CULTURA Y LA INTERCOMUNICACIÓN

Como se ha venido mencionando, tanto la comunicación intercultural, como las variables culturales representan un factor determinante para que las empresas puedan ser competitivas y adquieran permanencia en el mercado internacional.

Revisando los modelos existentes relativos a la competitividad, en su mayoría son propuestas enfocadas principalmente hacia el aspecto de la productividad, hacia el producto, contemplando aspectos como la tecnología, las condiciones de la demanda, los insumos, los costos, la logística, los tratados comerciales, las leyes y reglamentos, entre otros. Pero dejando de lado elementos, que si bien son bien identificados dentro de la gestión administrativa, no se toman en cuenta como factores que influyen en el éxito de las diferentes negociaciones internacionales y en la obtención de competitividad internacional.

Tomando como base el cuadro de clasificación de las variables culturales del capítulo III de este trabajo, se analizarán aquellas dimensiones que contribuyen o influyen en el momento de realizar negociaciones con otros países y se elaborará un modelo con las mismas.

CLASIFICACIÓN DE LAS DIMENSIONES CULTURALES DE ACUERDO A:	
La comunicación intercultural:	Las variables culturales:
1. Distancia	1. Reuniones y comidas de negocios
2. Idioma	2. . Asertividad
3. Lenguaje corporal	3. . Horizonte del tiempo (El Futuro)
4. Saludo	4. . Protocolo
5. Silencio vs. Habla	5. . Regalos
6. Comunicación escrita	6. . Religión
	7. . Tiempo-puntualidad
	8. 14. Tolerancia a la incertidumbre

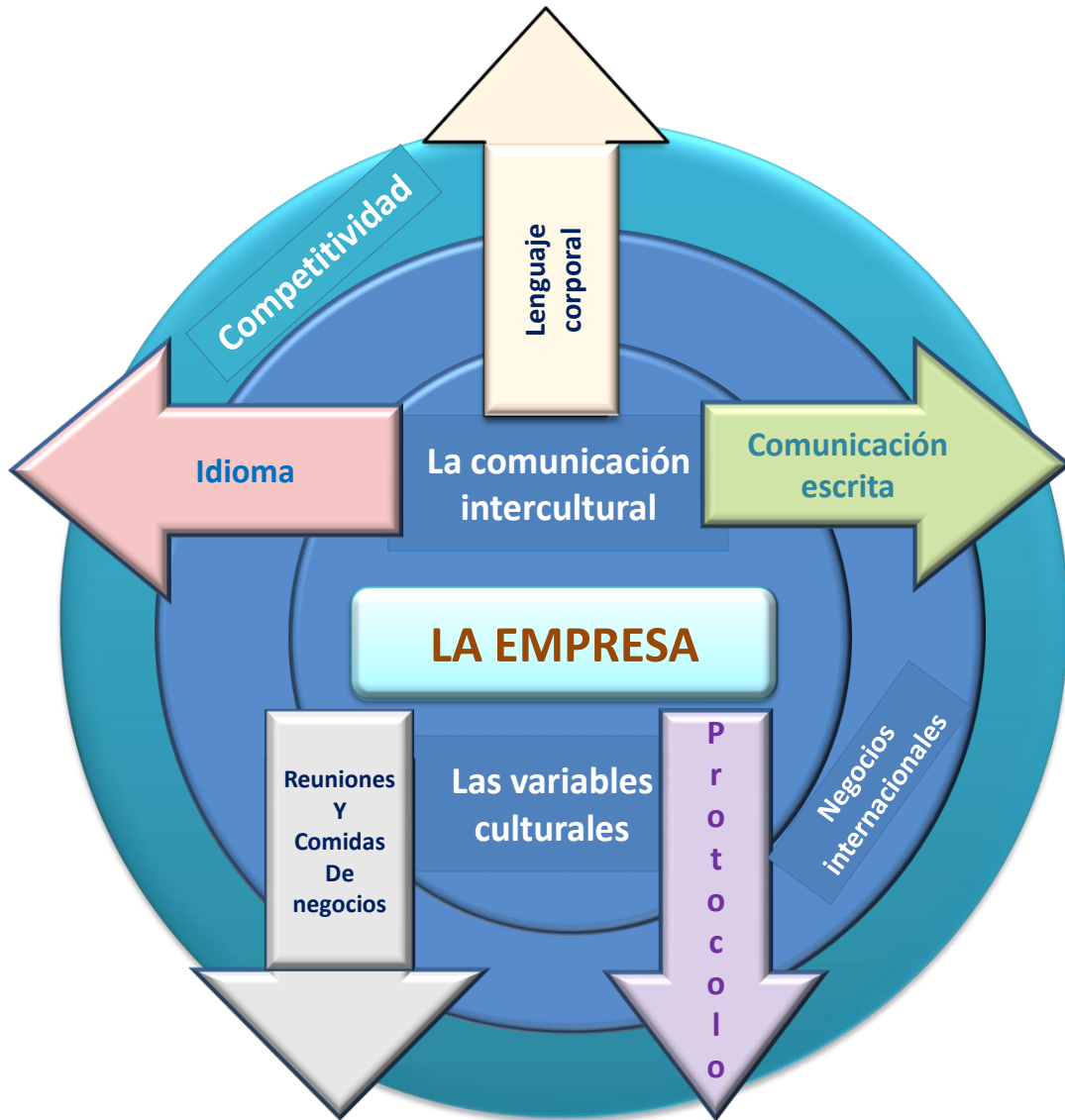
Las catorce dimensiones culturales aquí encuadradas, tanto en la comunicación intercultural, como en las variables culturales, conforman un todo de protocolo general de comportamiento en los negocios internacionales. Pues es el conocimiento y observancia de las mismas, es lo que propicia a las empresas ser competitivas en un mercado globalizado.

Del total de esas dimensiones, se consideraron seis de ellas, y las cuales se estima son las que más impacto pueden representar al momento de negociar en un ambiente internacional.

De acuerdo al orden en que aparecen en el cuadro, tales dimensiones son:

- **El idioma**, por representar la vía de comunicación hablada mediante la cual necesariamente tendrán que comunicarse los negociadores. Parte inherente a su cultura e ineludible de utilizar.
- **El lenguaje corporal**, por ser un lenguaje oculto, no percibido fácilmente, y generalmente ser un tema desconocido para los involucrados. Grandemente ignorado y subestimado en la repercusión que pudiera tener en los negocios internacionales.
- **Las reuniones y comidas de negocios**, por considerarse eventos obligados y por las implicaciones que esta clase de eventos representan en cualquier negociación internacional. Pues una negociación en sí misma es una reunión. Pudiendo las negociaciones darse a través de una reunión simplemente, o mediante acuerdos concretados en convivencias de alimentos. Y para resaltar la importancia que representa la convivencia entre personas negociadoras y que un cierre de negocios se puede concretar en esos espacios.
- Y por último, **el protocolo**, que comprende las catorce dimensiones antes enlistadas, y que de acuerdo a otras propuestas, puede incluir más. El protocolo integra todo lo que tenga relación con lo que también se denomina etiqueta de negocios; es decir, aquí se contempla desde el saludo, la presentación personal, la vestimenta, la puntualidad, y más. Resaltando que su conocimiento y uso adecuado y consciente, contribuye a obtener negociaciones de éxito.

V.1 MODELO



Fuente: Elaboración propia

A) Dimensión: Idioma

Dentro de la comunicación intercultural, y como primera dimensión de nuestro modelo, se encuentra **el idioma**, que es un medio usado por las personas para compartir la cultura e historia a través de la comunicación.

En el hombre, el uso del lenguaje está profundamente arraigado también a la cultura. Pues, además de sus usos estrictamente comunicativos, el lenguaje de igual manera tiene muchos usos sociales, culturales, de identidad, de estratificación social, así como de entretenimiento.

Pues muchas veces se sobrentiende y en otras ocasiones se ignora la importancia de enviar a personas con cierto grado de dominio del idioma de las personas con quienes se va a negociar. Se minimiza el hecho de contar o contratar a personas que cuenten con esa habilidad, y se da por sentado que esto no puede representar una barrera en la negociación. Pues muchas veces se piensa que se puede "sacar a flote" la negociación, y que se pueden hacer entender de diferentes maneras: a través de gestos, dibujos, señas u otras estrategias, y eso, en un momento determinado se puede ver como improvisación o falta de planeación.

O también se puede considerar que, como el inglés es un lenguaje universal de negocios, en una situación determinada se puede utilizar éste, para hacernos comprender o en su caso, tratar de comprender a nuestro interlocutor. Porque diversas personas (específicamente los mexicanos), ven este idioma como un idioma fácil, simplemente por la constante exposición al mismo y la amplia presencia del mismo en su vida cotidiana.

Pero esto, en una situación dada puede representar un problema, porque si bien, se pudieran conocer diversas palabras o expresiones en inglés, también es cierto que para una negociación con personas cuya lengua materna es el inglés, se requiere al menos un conocimiento y dominio intermedio, Nivel B1⁸ del idioma inglés (Ministerio de Educación,

⁸Nivel B1: Se adquiere cuando una persona es capaz de comprender los puntos principales de textos claros y en lengua estándar si tratan sobre cuestiones que le son conocidas, ya sea en situaciones de trabajo, de estudio o de ocio; cuando sabe desenvolverse en la mayor parte de las situaciones que pueden surgir durante un viaje por zonas donde se utiliza la¹² lengua; cuando es capaz de producir textos sencillos y coherentes sobre temas que le son familiares o en los que tiene un interés personal y cuando puede describir experiencias, acontecimientos, deseos y aspiraciones, así como justificar brevemente sus opiniones o explicar sus planes.

2002); así como de ciertos tecnicismos, mismos que no pueden deducirse, desprenderse o aprenderse en el momento mismo de la negociación.

Además, puede suceder que la contraparte en la negociación no hable ese idioma o simplemente, que existan culturas que se encuentren muy apegadas a su idioma, y por ende, no están interesadas en esforzarse en entablar una conversación en inglés.

Porque si bien el inglés mundialmente es considerado el lenguaje de negocios, en ocasiones es necesario, dada la situación, respetar la identidad que tienen las otras personas con su idioma, y pudiera ser que el lenguaje más útil en ese momento, no sea el inglés o el español, sino más bien el idioma de nuestro interlocutor. Por lo tanto, es recomendable informarse con anterioridad acerca del idioma que él habla y dependiendo de la complejidad del mismo, estudiarlo previamente.

Adicionalmente, si se tratara de personas que hablan un idioma considerado difícil de comprender⁹, puede representar un serio obstáculo, difícil de sortear, y que lo único a lo que puede conducir es a una mala o nula comunicación entre los interlocutores, y por ende, a quedar como negociadores incompetentes o incluso, proyectar una imagen empresarial poco competitiva o poco seria.

Así mismo, el idioma puede ser un impedimento cuando, por la diferencia extrema que puedan presentar los idiomas de los participantes en la negociación, por no pertenecer a la misma familia lingüística o por tener símbolos, signos, fonética, gramática o formas de escritura diametralmente opuestas, puede también llevar a que éstos no se puedan entender o lo que es peor comunicar y por lo tanto, no llegar a negociar.

Estudiar idiomas significa comparar culturas. La comparación de la cultura ligada a la lengua extranjera que las personas aprenden, los lleva de manera casi automática a

⁹Manuel Caro (201): La mayor o menor dificultad de aprender un idioma es muy subjetiva. El reto puede ser muy variado dependiendo de cada persona, de su procedencia, del tiempo y esfuerzo dedicado a su aprendizaje, de la relación de su lengua materna y el idioma por aprender, etc. De acuerdo a un artículo denominado: *The 10 Most Notoriously Difficult Languages to Learn*, publicado en AccreditedOnlineColleges.com, los diez idiomas más difíciles de aprender son: Mandarín, Cantones, Ruso, Japonés, Inglés, Vasco, Coreano, Húngaro, Árabe y Sentinel.

referirse a su propia cultura. Por un lado conoce la manera cómo los hablantes de la otra lengua viven la vida e interpretan al mundo; esto, por sí mismo, es ya muy enriquecedor porque le permite ampliar su propia visión de lo cotidiano y de lo trascendente (Magos, 2008).

Por otra parte, la "interculturalidad" que se desarrolla, también le permite rescatar y revalorar su propia cultura. Entre la cultura meta y la propia cultura no existen relaciones de dependencia o de subordinación: una no es mejor que la otra, simplemente son diferentes y sus practicantes responden de manera diversa a las necesidades que su entorno natural y social le imponen. Entender este relativismo cultural le permite crear mayor conciencia de su compromiso con su propia cultura. Mezzadri (2003), mencionado por (Magos, 2008).

B) Dimensión: Lenguaje corporal

La comunicación en los negocios es única en su propósito. Una persona se comunica con los miembros de su equipo, su jefe sus compañeros y otros. Se puede comunicar externamente con los clientes, con la competencia y con los proveedores. En ambos casos, uno se comunica con un propósito específico, crear y /o agregar valor al negocio o empresa. La comunicación de negocios en una organización refleja la cultura corporativa. El tipo de personalidad determina el estilo natural y personal de comunicación.

En lo que respecta al lenguaje corporal, éste representa el lenguaje no hablado, el lenguaje oculto del cuerpo en cualquier situación de contacto o interrelación humana-social (en las cuales se encuentran incluidas las negociaciones). Diversas personas ignoran o desestiman este aspecto, pues muchas veces ni siquiera saben que nuestro cuerpo envía mensajes, aún sin palabra alguna (Phillips, 2002).

Y como lo menciona Phillips, R. (2002), el lenguaje corporal es instintivamente interpretado por todos nosotros en un grado limitado, pero el tema es potencialmente muy complejo. Tal vez infinitamente, dado que el cuerpo humano se dice que es capaz de producir 700 mil movimientos diferentes. Al igual que con otras ciencias de la conducta, el estudio del lenguaje corporal ha beneficiado del desarrollo de la tecnología de imágenes cerebrales en la última parte del siglo XX. Esto ha acelerado dramáticamente la

investigación y la comprensión en las conexiones entre el cerebro, los sentimientos y pensamientos, y el movimiento corporal.

Ya que, no sólo el lenguaje hablado y el escrito son las únicas formas de comunicación en las negociaciones, existe también el lenguaje corporal, que está compuesto de diversos mensajes individuales, que en conjunto constituyen un todo, y el cual a su vez conforma nuestro propio lenguaje no verbal, no hablado.

Rosas J. (2010), cita a Albert Mehrabian (1967), quien menciona que existen estudios que demuestran que las palabras representan sólo el 7% de los mensajes que transmiten. El restante 93% es no verbal. 55% de la comunicación se basa en lo que la gente ve y el otro 38% se transmite a través del tono de voz. Así que es importante pensar en ello, sobre todo en un ambiente de negocios; pues la gente puede ver lo que no se está diciendo. Si el lenguaje corporal no coincide con sus palabras, estamos perdiendo el tiempo.

Una negociación con personas extranjeras requiere de mucho tacto, sobre todo en la forma en la cual nos comunicamos. Pues es seguro que existan diversas manifestaciones corporales que en un país tengan determinado significado y las cuales pueden, en otro país, tener un significado completamente diferente. Esta falta de conocimiento del uso adecuado de nuestro lenguaje corporal, puede llevarnos a encontrarnos en situaciones por demás incómodas o que en determinado momento pudieran tornarse en catastróficas.

Porque frecuentemente los factores culturales inciden de manera inconsciente en nuestro comportamiento y rara vez se piensa en la propia cultura, sin embargo influye decididamente en nuestro pensar y actuar. Solo al enfrentarnos con personas de otras culturas podremos apreciar el fuerte impacto que causa en nosotros el contraste de costumbres muy distantes a las nuestras (Contuci, 2005).

Porque puede suceder que una persona no sea consciente de lo que está diciendo con su cuerpo, pero otras sí son perceptivas a esos signos y reciben el mensaje (que bien puede ser lo que se quería transmitir o no). Por lo tanto, es mejor asegurarnos de que ese era el que se deseaba enviar.

Lo más recomendable es saber acerca del significado de nuestra expresión corporal, lo que transmite. Conocer las diferentes señales que se están enviando. El contacto visual, la expresión facial, la forma de mover la boca, la posición de la cabeza, el uso de las manos y los brazos, entre otras, son algunas señales que demuestran cuán receptivos o no nos encontramos en torno a una negociación y a las personas en ella involucradas.

De igual manera se sugiere, que en la medida de lo posible, se actúe relajado, sin posturas rígidas o artificiales, se evite el nerviosismo y la aprensión. Darle cabida al sentido común y a las poses naturales del cuerpo. Y siempre tratando de ser lo más receptivos posible a las respuestas físicas y verbales que vamos obteniendo de las personas con quienes negociamos y al desenvolvimiento que va presentando la negociación.

C) Dimensión: comunicación escrita

La comunicación en internet es un campo de estudio de las ciencias sociales, y es el medio por medio del cual se realizan intercambios comunicativos, a través de un conjunto de redes de comunicación interconectadas (Andergeen, 2012).

La comunicación escrita vía Internet ya forma parte de la vida cotidiana de millones de personas en todo el mundo. Por este motivo, la llamada ciber-comunicación y la ciber-interacción ha ampliado el interés de muchos estudiosos en el campo de la investigación sobre nuevos medios de comunicación.

Entre las diferentes formas escritas de comunicación que existen en la red se encuentran, (Andergeen, 2012):

- El chat; (término proveniente del inglés que en español equivale a charla), también conocido como cibercharla, es una comunicación escrita realizada de manera instantánea mediante el uso de un software y a través de Internet;
- El SMS (Short Message Service,) Servicio de Mensaje Corto. Disponible en redes digitales permite enviar y recibir mensajes de texto de hasta 160 caracteres a teléfonos móviles;
- El correo electrónico (e-mail), que es un servicio de red que permite a los usuarios enviar y recibir mensajes;
- El microblogging o nanoblogging, servicio que permite enviar y publicar mensajes breves;

- El twitter, está entre las redes sociales y permite a sus usuarios enviar micro-entradas, basadas en textos con un máximo de 140 caracteres;
- El facebook, es un sitio web del tipo red social. Inicialmente era exclusivo de estudiantes universitarios, pero se amplió a cualquier persona que tenga correo electrónico.
- El linkedIn, sitio web orientado a negocios;
- El flickr, es un sitio web que permite almacenar, ordenar, buscar, vender y compartir fotografías y videos en línea.

Actualmente, todos estos medios de comunicación escrita permiten el contacto inmediato, entre personas que requieren negociar con otras en diversos lugares del mundo. (A diferencia de otras épocas, en las cuales la comunicación escrita era a través de cartas y telegramas, lo cual implicaba mucho tiempo para el envío y la recepción de los mismos).

D) Dimensión: Reuniones y comidas de negocios

a) Reuniones

Debido a que cualquier situación de negocios requiere de un encuentro ya sea formal o informal, éste se puede suscitar a través de una reunión o junta.

Las reuniones de negocios, ya sean locales o internacionales, son consideradas los eventos centrales y más decisivos de los negocios, pues en ellas convergen muchas variables culturales que pudieran haber en una cultura. Y es en este ambiente que los participantes deben ser cuidadosos con sus actitudes, aptitudes, personalidad, formas de negociar, lenguaje corporal, intenciones, imagen que proyectan o que quieren proyectar, costumbres y demás. Pues todo ese grupo de factores conforman la imagen tanto personal, como empresarial.

Y es por esta infinidad de factores culturales involucrados en la misma, que en las reuniones de negocios con gente extranjera, se ha de planear cuidadosamente la logística involucrada en ellas. El lugar adecuado, la hora, cuál será nuestro papel en caso de ser anfitriones o invitados, si será una reunión corta o que pudiera prolongarse, entre otros.

Así mismo, Abreu, M. (2009), propone trazar algunas pautas a seguir en el comportamiento social de las citas y reuniones de negocios en cuanto a:

- La coordinación y preparación de la cita.
- La vestimenta.
- El discurso de la reunión de negocios.
- El lenguaje corporal.
- Los buenos modales antes, durante y después de la reunión.

Y de acuerdo con Rodríguez, A. (2007), no está de más considerar también ciertas recomendaciones que nos pueden ayudar a encaminar el éxito de la reunión de negocios; entre otras, éstas serían:

- Conseguir de la otra parte la mayor información posible sobre el tema que vaya a debatirse.
- Calcular los puntos fuertes y débiles, las necesidades percibidas y la estrategia de negociación de la otra parte.
- Estudiar la cultura de la otra parte y su estilo de negociación.
- Precisar los objetivos propios.
- Diseñar una estrategia y un plan de acción para la negociación.

Y así como se tendrían considerar esos elementos para crear una reunión de negocios un tanto armónica, también tendríamos que evitar:

- Evaluar la posición y el comportamiento de la otra parte con base en nuestra cultura.
- Participar en una negociación comercial internacional sin alguna preparación previa

b) Comidas de negocios

Aunque se sabe que una parte importante del éxito en los negocios está en la manera de comportarnos y en la forma de comunicarnos, no se debe olvidar que gran parte de los negocios se "cierran" en comidas de negocios, los cuales no sólo tienen que acotarse a

"comida" propiamente, sino dejando abiertas las opciones para desayuno, lunch, brunch¹⁰ o cena, que bien se puede llevar a cabo en restaurantes, hoteles o incluso en áreas privadas de las empresas.

Las "comidas de negocios" encierran una gran cantidad de circunstancias. No sólo se trata del acto de ingerir y compartir alimentos con otras personas. Los participantes en ellas no deben dejar de lado, aspectos que forman parte de las mismas, y que enriquecen el fin último por el cual se desarrollan.

La importancia de los modales en la mesa es básica, pues no solo hay que saber desenvolverse en los negocio, sino también en la mesa.

La forma de vestir en la mesa también es un aspecto a considerar, y dependerá del lugar en que se desarrollará la comida de negocios, la cultura con la cual se negociará (si consideramos que nuestros negociadores son personas muy formales o no), del horario de la reunión, entre otros. Pues esto en muchas ocasiones forma la primera impresión, y la primera impresión cuenta mucho.

Si conocemos los gustos de nuestros "adversarios", percibidos como una cultura, o de manera personal (situación por demás ideal), en cuanto a sus gustos alimenticios, los horarios de ingerir los alimentos, el tipo de lugares que prefieren, etc., podemos seleccionar un espacio de negociación que los envuelva en un ambiente agradable y placentero; ambiente que puede facilitar la obtención de nuestro objetivo.

Al conocer los gustos alimenticios de los invitados, se puede encargar para ellos, algún tipo de comida especial. Con lo cual nos mostraremos como buenos anfitriones, cuidadosos de los detalles. Si no, es mejor dejar que cada persona ordene por ella misma lo que le apetezca.

Otro aspecto de demostración de atención, o al menos de amabilidad, y que puede resultar grato a nuestros interlocutores circunstanciales, es conocer aspectos de su

¹⁰Brunch, neologismo a partir de la unión de breakfast (desayuno) y lunch (almuerzo) y consiste en una comida realizada por la mañana entre el desayuno y el almuerzo. Suele servirse, por regla general, desde las 11 a las 15 horas (Diccionario inglés para principiantes Reverso 2008). <http://en.wikipedia.org/wiki/Brunch>.

cultura, como su escudo nacional, insignia patria, sistema de gobierno, geografía, historia, religión, música y otros datos de su medio cultural, político y geográfico. Esto puede servirnos como pauta para iniciar una conversación, o simplemente, nos estamos allegando de recursos para complementar las conversaciones y así no encontrarnos en medio de largos silencios incómodos. O tener esa información, nos puede mostrar como personas sensibles y no únicamente interesadas en la negociación.

Además de la importancia de allegar un ambiente "grato", no se puede olvidar realizar un correcto orden de precedencias en la comida de negocios, y colocar de una forma correcta a todos los asistentes a ella. Un error en este punto puede suscitar incomodidades o llevarnos a situaciones comprometedoras.

Una idea equivocada, en algunos casos, es pensar que acudir a un sitio costoso es garantía de una buena impresión y negociación. En algunos casos es conveniente (dependiendo del país de origen de las personas con quienes negociemos), llevar a nuestros invitados, a lugares de comida típica y tradicional, los cuales pueden causar una mejor impresión. Pues si sabemos encontrar ese restaurante típico, de buena comida y correcta atención, podemos "ganar muchos puntos" en nuestro camino hacia una buena negociación.

Finalmente, una de las técnicas que se recomienda y que mejor funciona en las comidas de negocios, es la técnica japonesa. Es decir, no ir directo al grano, ni tratar asuntos del negocio durante el desenvolvimiento mismo de la comida. Lo mejor es dejarlo para después de los postres, en torno a un café o infusión.

E) Dimensión: Protocolo

El protocolo de manera general, se define como ciertas reglas establecidas para las ceremonias oficiales o trato social.

El protocolo está basado en el llamado principio de cortesía internacional. A todos aquellos que desarrollan su labor en el campo de las relaciones internacionales, le es indispensable el conocimiento de las reglas de protocolo para poder utilizarlas como método y técnica de su trabajo y así lograr que dichas relaciones se realicen en un ambiente moral y en condiciones que no entorpezcan su desarrollo. Los países son regulados por un protocolo acorde con sus costumbres y conductas, ya que no podrían

sujetarse a una ley universal que les impusieran formas de vida contrarias a sus hábitos (López, M. 2007).

El protocolo de negocios es un aspecto muy importante en la formación de las relaciones dentro de una empresa y entre empresas. El protocolo puede ser definido como el procedimiento adecuado de conducta. Existen diferentes protocolos, necesarios entre los diferentes países y una atención similar debería ser tomada en todo momento en los negocios. Esto dará lugar a una imagen positiva de la empresa y los empleados.

Si no se le da la debida importancia a las negociaciones con los clientes o proveedores de otras culturas, el protocolo puede representar un problema: costumbres, gestos o expresiones que debieran ser cuidadas al máximo para no ofender a nadie. Muchas veces, un simple gesto puede ser interpretado mal y arruinar todo el trabajo desarrollado hasta ese momento.

Podemos afirmar que conocer del protocolo de negocios implica contemplar todas las variables descritas en la Tabla 2, de este trabajo: Distancia, reuniones y comidas de negocios, idioma, asertividad, lenguaje corporal, horizonte del tiempo (El Futuro), saludo, silencio vs. Habla, regalos, comunicación escrita, religión, tiempo-puntualidad, tolerancia a la incertidumbre y otras más, según varios autores.

Pues todos esos elementos conforman el protocolo en sí mismo, es decir, esas reglas de cortesía y de etiqueta abarcan un amplio espectro de eventos que no pueden verse de manera aislada o de manera individual. Y los cuales en las negociaciones debemos observar, si no todos ellos, sí los que la ocasión y las circunstancias requieran.

Otra propuesta de integración de los elementos protocolo de negocios sería:

- Introducciones apropiadas y saludos
- Jerarquía, títulos
- Tarjetas de presentación
- Los gestos y el lenguaje corporal
- El tiempo, espacio y puntualidad
- Reuniones
- Protocolo de precedencias

- Ropa de trabajo
- Selección y presentación de los regalos adecuados
- Protocolo en la mesa
- Etiqueta del vino
- Netiquette - modales para el cyber mundo de hoy
- Las cuestiones de género
- Tipo de conversación
- Tabúes

Crear en la empresa un conjunto de normas, recomendaciones, metodologías y prácticas de cortesía, a partir de talleres o programas de capacitación que contribuyan para reforzar el estilo propio y la personalidad única de la organización

Al igual que en muchas otras situaciones en la vida, es conveniente aplicar el sentido común, porque tal vez es difícil memorizar muchas reglas, pero si se razonan, si se aplica el sentido común, vienen por lógica.

Existe un pequeño avance en la profesionalización sobre el ceremonial de negocios, pero aún el empresario necesita capacitarse, ya que muchas veces se considera este aspecto como poco importante (Coccaro, M. 2009).

RESULTADOS ESPERADOS

La exploración y permanencia en nuevos mercados-meta, dependerá del grado de sensibilización y empatía que un empresario otorgue al conocimiento y aplicación tanto a las variables o dimensiones culturales, como a la comunicación intercultural.

Indiscutiblemente la adaptación a la cultura es el reto más difícil que se tiene al hacer negocios internacionales, tal adaptación requiere por parte de los empresarios, del entendimiento de la diversidad de la cultura, de las percepciones, estereotipos y valores. El reto está ahí y solo los administradores con una amplia sensibilidad cultural podrá alcanzar un negocio exitoso y así mismo el reconocimiento internacional esperado (Castro, O. y J. L. Abreu).

Y con el conocimiento y uso del modelo propuesto, será posible incrementar la confianza de los negociadores con personas de otras nacionalidades, al proporcionarles las herramientas necesarias para desenvolverse en esos ambientes. Facilitará y hará más ágil la comunicación, sobre todo al tratarse de individuos de diferentes culturas.

Así mismo, la aplicación del modelo proveerá a las empresas y a los empresarios, de componentes que las harán diferentes y les aportarán un valor agregado que les ayudará a incursionar en mercados competitivos; pues contribuirá al liderazgo y a la generación de confianza, al reiterar el compromiso con la calidad.

Al conocer y contar con esas herramientas de gestión empresarial, y lo más importante, al saber utilizarlas correctamente, las corporaciones obtendrán beneficios económicos, de ahorro de tiempo, de flexibilidad, de rapidez y sobre todo, les permitirá encontrarse negociando con cualquier mercado-cliente objetivo; lo cual las colocará en el mapa de las negociaciones internacionales, y por consecuencia, les aportará mecanismos que les permitirán ser competitivas

CONCLUSIONES

La observancia y el seguimiento permanente de cada una de las dimensiones culturales como: el idioma, las reuniones y comidas de negocios, el lenguaje corporal, la comunicación escrita y el protocolo, que en su conjunto conforman el modelo de este trabajo y pueden conducir tanto a empresarios, como a las mismas empresas a enfocar sus acciones en abrir e incursionar a mercados nuevos, como pueden ser los mercados internacionales.

La aplicación integral de este modelo se puede transformar en una estrategia diferencial con relación a sus principales competidores, es decir, se puede utilizar como una ventaja competitiva (Maldonado, K. 2007).

Emplear este modelo, que bien pudiera ser considerado una estrategia de internacionalización para las empresas, previene que grandes esfuerzos de tipo financiero, estratégico y logístico se pierdan y amenacen la permanencia de las mismas en los entornos mundiales.

Este trabajo identifica errores y oportunidades en las negociaciones a nivel sociocultural, los cuales ayudan al empresario interesado en explorar nuevos mercados, a mejorar el proceso de internacionalización, a través de tratar de crear un nivel de conciencia y adaptabilidad de los empresarios respecto a la incidencia del factor intercultural en sus negociaciones internacionales. Y de esta forma, proponer nuevas maneras de hacer negociaciones, en las que se vaya de una forma meramente comercial, a una en la que la competencia cultural sea asunto clave para la conclusión exitosa de las negociaciones.

De igual manera, se pretende formar en los empresarios una conciencia sobre lo que pudiera denominarse competencia intercultural, para que sea utilizada como instrumento en todo su proceso de internacionalización empresarial, lo cual los coloque en un adecuado nivel competitivo.

Porque alcanzar un buen nivel de competitividad para permanecer en los mercados externos implica no sólo rivalizar en aspectos como la tecnología, la innovación, la mercadotecnia, la calidad, etc., sino también en la consideración de aspectos socioculturales poco conocidos y de gran potencial en las negociaciones.

Pues la cultura también se negocia, y cuando se da un entendimiento cultural entre las partes, es más probable que en el proceso, se puedan superar con mayor fluidez las diferencias relacionadas con la transacción comercial (Maldonado, K. 2007).

LISTA DE REFERENCIAS:

Abdel, G. y Romo, D. (2004). Sobre el concepto de competitividad. Disponible en: http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/76/1/David_Romo.pdf. Consultado 07/11/2012.

Abreu, M. (2009). Protocolo en las reuniones de negocios. Disponible en: http://www.protocolo.org/laboral/reuniones_negociar_y_etiqueta/protocolo_en_las_reuniones_de_negocios.html. Consultado 06/11/2012.

Aguilar, M. (2007). La Competitividad y los Indicadores de México. UPIICSA XV, VI, 43. Disponible en: <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/5335/43-4.pdf?sequence=4>. Consultado 12/10/2012.

Alayón, L. (2009). La negociación comercial internacional, una expresión de la identidad cultural. Estudio de casos colombianos. Disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/politica/tesis153.pdf>. Consultado 12/10/2012.

Alberti, R. E., Emmons, M. L. Fondor, I. G., Galassi, J. P. Galassi, M. D., Garnet, L. Jakubowski, P. y Wolfe, J. L.; A statement of Principes for ethical practice of assertive behavior training. In R. E. Alberti (ed)., Assertiveness: Innovations, Aplications, Issues. San Luis Obispo California. Impact, 1977.

Aljure, A. (Marzo 2012). Comunicación y Cultura. Elementos clave en la expansión del negocio. Imagen comunicación. Revista. Edición nº27. Disponible en: <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N27.pdf>. Consultado 03/02/2012.

Alsina, M. (25 Junio 2003). Los Estudios de Comunicación Intercultural. Disponible en: <http://www.comminit.com/la/node/150506>. Consultado: 03/03/2012.

Anderegggen, M. (Nov 19, 2009). Distintas formas de comunicación en Internet. Disponible en: <http://www.slideshare.net/mlanderegggen/distintas-formas-de-comunicacin-en-internet#btnPrevious>. Consultado: 22/06/2012.

Asunción-Lande, N. (1989). Comunicación intercultural. PDF. Disponible en: <http://lie.upn.mx/docs/Diplomados/LineaInter/Bloque3/Políticas/Lec3.pdf>. Consultado 24/01/2012.

Ayup, J. y De la Garza, I. (2005). Interculturalidad: Instrumento de gestión en los negocios. Disponible en: www.alafec.unam.mx/asam_cuba/ponencias/negint/negint04.doc. Consultado 08/10/2011 y 08/02/12.

BANCOMEXT. (2012). La competitividad. Disponible en: <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/home.html>. Consultado 05/10/2012.

Baudino, M. (27/02/2012). Un paso en falso, un negocio menos. Disponible en: <http://blogicebergconsulting.com/category/internacionalizacion-2/>. Consultado 09/11/2012.

Bilbow, G.T. 1997. Spoken discourse in the multicultural workplace in Hong Kong: applying a model of discourse as impression management. *The Languages of Business: An International Perspective*. Eds. F. Bargiela-Chiappini, and S. Harris. Edinburgh University Press.21-48.

Boniecki, George (1980) "What are the Limits to Man's Time and Space Perspectives? Toward a Definition of a Realistic Planning Horizon." *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 17, pp.161-175.

Caballo, V. (1983). Asertividad: Definiciones y dimensiones. *Estudios de psicología*, No.13- Universidad Autónoma de Madrid. Disponible en: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/65876.pdf. Consultado 23/01/2012.

Campbell's Soup- Home. (2012). Disponible en: http://www.campbellsoupcompany.com/around_the_world.asp. Consultado 05/12/2012.

Casmir, Fred L. y Asuncion-Lande, Nobleza C. (1989): "Intercultural Communication Revisited: Conceptualization, Paradigm Building and Methodological Approaches" pp. 278-309 en Anderson, James A. (ed.): Communication Yearbook/12. London: Sage.

Castaño, L. y Gutiérrez, A. (2011). Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana centro occidente (AMCO). Universidad tecnológica de Pereira. Facultad de ingeniería industrial. [PDF]. Disponible en: repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/.../658406C346.pdf. Consultado 12/10/2012.

Castro, O. y Abreu, J. (2008). Cómo afecta el contexto cultural en la administración de los negocios internacionales. Daena: International Journal of GoodConscience. 3(1): 679-700. Marzo 2008. ISSN 1870-557X. Disponible en: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20679-700.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20679-700.pdf). Consultado 03/03/2012.

Celaya, J. (2011). La empresa en la WEB 2.0, pp.24 y 32. Disponible en: <http://books.google.com.mx/books?id=w8SaUTXcxDMC&printsec=frontcover&dq=javier+celaya+la+empresa+en+la+web+2.0&hl=es&sa=X&ei=hA2gUImhOuOQ2QW69YFI&ved=0C4Q6wEwAA#v=onepage&q&f=false>. Consultado 07/11/2012.

Centro Virtual Cervantes. (2012). Comunicación intercultural.http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/comintercult.htm. Consultado 10/11/2012.

Charles W. Lamb Jr.; Joseph F. Hair Jr. & Carl Mc Daniel. 2006. Marketing. 8ª edición. Thomson. Disponible en: <http://books.google.com.mx/books?id=k9hg3rpf054c&pg=pa453&dq=ejemplos+de+empresas+que+fracasaron+en+el+extranjero&hl>. Consultado 07/12/2012.

Citrullo, S. (12/04/05). El Protocolo en un almuerzo de negocios. Disponible en: http://www.mujeresdeempresa.com/relaciones_humanas/relaciones050402.shtml. Consultado: 12/01/2012.

Coca-Cola Global: Soft Drinks & Beverage Products. Coca-cola en el mundo. Disponible en <http://conoce.cocacola.es/conocenos/enelmundo>. Consultado 06/12/2012.

Coccaro, M. (16/10/2009)El protocolo, una herramienta para generar y sostener negocios. Disponible en: http://www.protocolo.org/laboral/reuniones_negociar_y_etiqueta/el_protocolo_una_herramienta_para_generar_y_sostener_negocios.html. Consultado 16/08/2012.

Colorado, J. (2012). Historia del comercio: Edad antigua. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos63/historia-comercio-edad-antigua/historia-comercio-edad-antigua.shtm>. Consultado 18/01/2012.

Cornejo, D. (06/07/2012). Diversidad cultural en los negocios internacionales. Caso introductorio. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/96239991/Diversidad-Cultural-en-Los-Negocios-Internacionales>. Consultado 14/09/2012.

Contuci, J. (2005). Aspectos Culturales En La Negociación Laboral. Disponible en: <http://www.negocyar.com.ar/articulos/art4.pdf>. Consultado 23/08/2012.

Cuadrado, C. (2007). Protocolo y Comunicación en la Empresa y los Negocios. 5ª edición. FC Editorial. España. Disponible en: <http://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=JDpWA4LB43oC&oi=fnd&pg=PA133&dq=asertividad+en+los+negocios&ots=rs3s1HKkt7&sig=k1g78jtP2OGz5rckV0KuqS2VLIQ#v=onepage&q=asertividad%20en%20los%20negocios&f=>. Consultado 31 /01/12.

Deguate.com. (2006). Gestión empresarial. Las estrategias competitivas genéricas de Porter. Disponible en: <http://www.degate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk15.htm>. Consultado 09/10/2012.

De la Garza, M.; Guzmán, D. y Hernández, S. (2009). Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales. Disponible en: http://gcg.universia.net/pdfs_revistas/articulo_137_1260809790200.pdf. Consultado 03/02/2012.

Diccionario de la Real Academia Española. Vigésima edición. Disponible en: <http://www.rae.es/RAE/Noticias.nsf/Home?ReadForm>. Consultado 27/05/2011.

Diccionario inglés para principiantes Reverso (2008). Brunch. Disponible en: <http://diccionario.reverso.net/ingles-cobuild/brunch>. Consultado 18/10/2012.

Ekman, Paul Y Friesen, Wallace V.1969. "The Repertoire of Nonverbal Behaviour: Categories, Origins, Usage, and Coding" en *Semiotica* 1. pp. 49-98.

Ekman, Paul Y Friesen,Wallace V. 1971. "Constants Across Cultures in the Face and Emotion" en *Journal of Personality and Social Psychology*. No. 17 pp. 124-129.

Ekman, Paul Y Friesen,Wallace V. 1975. *Unmasking the face*. N.J., Prentice-Hall.

Evans, V. (Agosto-Diciembre 1994). Percepción del riesgo y noción del tiempo. Universidad de Nevada, Las Vegas. *Desastres y sociedad. Especial : Desbordes, Inundaciones Diluvios*. Revista semestral de la red de estudios sociales en prevención de desastres en América Latina. Disponible en: <http://www.desenredando.org/public/revistas/dys/rdys03/dys3-1.0-oct-24-2001-TODO.pdf>. Consultado 03/10/2012.

Flores, M. (Diciembre 2007). CIDEM "Los Desafíos de la Competitividad: la Innovación Organizacional y Tecnológica en la Empresa Michoacana" tesis que para obtener el grado de doctor en ciencias con especialidad en ciencias administrativas. Morelia, Michoacán, México.

Forcadell, F. (18 de junio de 2004). Universidad Rey Juan Carlos. Documento de Trabajo 12/04. El crecimiento empresarial desde el enfoque basado en los recursos. Hacia un modelo integrador. Disponible en: catedradiversificacion.unizar.es/.../Elcrecimientoempresarial.pdf. Consultado 24/08/2012.

Fox, S. (2007). *Etiquette for dummies*. 2nd edition. Disponible en: http://books.google.com.mx/books?id=HGno_t1crwwC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false. Consultado 12/11/2012.

Fraisse, P. (1968) "Time: Psychological Aspects." En: D. L. SILLS, ed., *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Vol. 16, Macmillan Company and the Free Press, New York, pp. 25- 29.

Franco, E. y Cortés, G. (Sin año). El Lenguaje corporal en la comunicación intercultural. Disponible en: http://www.azc.uam.mx/publicaciones/tye/tye13/art_lit_04.html. Consultado 15/09/2011.

G. de Daneri, M. (2005). *TheGlobeProgram*. Disponible en: <http://www.uces.edu.ar/programaglobe/que.php>. Consultado 06/08/2012.

GeertHofstede. (2008). Disponible en: <http://geert-hofstede.com/organisational-culture-dimensions.html>. Consultado 01/10/2012.

Global Business Culture and Organization, University of Phoenix. 2002. Editor Lari Bishop. Estados Unidos de Norteamérica.

Gudykunst, William B. (eds.): *Handbook of International and Intercultural Communication*. London: Sage.

Hall, E. (1959). *The silent language*. Disponible en: http://globalsociology.ucoz.ru/_ld/0/3_SilentLanguage0.pdf. Consultado 26/02/2012.

Hernández, F. (2006). Propuesta de un modelo integral de competitividad económica para las empresas del municipio de Nuevo Laredo. Tesis doctoral. Disponible en <http://www.eumed.net/tesis/2006/fhc/>. Consultado 09/10/2012.

Hidalgo, P.; Manzur, E.; Olavarrieta, S. y Farías, P. (2007). Cuantificación de las distancias culturales entre países: un análisis de Latinoamérica. Disponible en: http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-5922007000100011&lng=es&nrm=. Consultado 06/10/2012.

Hofstede, G. H. (1997), *Cultures and organizations: Software of the mind*, McGraw-Hill, New York.

Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Disponible en: http://books.google.com.mx/books?id=Cayp_Um4O9gC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Consultado 26/06/2012.

Hofstede, G. (1998). *Cultures and organizations: software of the Mind*. Third Edition. Disponible en: <http://www.amazon.com/Cultures-Organizations-Software-Third-Edition/dp/0071664181>. Consultado 26/02/2012.

Home: McDonalds.com (2010-2012). Disponible en: http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/student_zone.html. Consultado 06/12/2012.

Home: The Walt Disney Company. Disponible en: <http://thewaltdisneycompany.com/about-disney/company-overview>

Hoopes, David S. (ed.) (1977): *Teaching Intercultural Communication: Concepts and Courses*. LaGrange Park, Illinois: Intercultural Network.

Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P., Yiu, D. 1999. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3): 417-456.

Ibarra, E. (2012). Protocolo para reuniones de trabajo en Brasil. Disponible en: <http://elisaibarralopez.wordpress.com/2012/07/13/protocolo-para-reuniones-de-trabajo-en-brasil/>. Consultado 10/10/2012.

Inchaurralde C. (2002). Representaciones léxicas: procesamiento y repercusión sobre el conocimiento bilingüe

INEGI. 2005. Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos. Disponible en: http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/continuas/economicas/externo/2006/anuario_exportaciones_d%F3lares1.pdf. Consultado 09/01/2012.

Javidan, M. and House, R. (2001). Lessons from Project GLOBE. *Organizational Dynamics*, 29 (4), 289-305.

Lanero, J. (2001). Apuntes sobre el arte de la negociación: interculturalidad y cortesía en el inglés. Empresarial. Universidad de León. Disponible en: www.ual.es/odisea/Odisea01_Lanero.pdf. Consultado 18/02/2012.

Levis, D. (2007). Elementos básicos para una comunicación escrita eficaz (en la empresa). Disponible en: <http://diegolevis.com.ar/consultora/secciones/corporativa/redaccion.pdf>. Consultado 09/08/2012.

López, M. (2007). Manual de protocolo para la universidad tecnológica de Pereira. Disponible en: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/885/3/39552L864.pdf>. Consultado 10/11/2012.

Maldonado, K. (2007). La interculturalidad de los negocios internacionales. *Universidad & Empresa*, vol. 6, núm. 12. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia. Disponible en: redalyc.uaemex.mx/.../ForazarDescargaArchivo.jsp?... Consultado 24/01/2012.

Maldonado, K. (Agosto de 2006). Aproximación a un marco conceptual y teórico sobre interculturalidad de los negocios internacionales. Disponible en: repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1208/1/BI%2033.pdf. Consultado el 12/11/2011.

Medina, M. (2006). Los equipos multiculturales en la empresa multinacional. El peso de la aversión a la incertidumbre. Tesis doctoral. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/2006/mpmb/>. Consultado 08/10/2012.

Méndez, I. (2006). Protocolo en los Negocios. Disponible en: http://www.emprendedores.es/var/em/storage/original/application/em115_17.pdf. Consultado 11/10/2012.

Mehrabian, A. (1967). Orientation behaviors and nonverbal attitude communication. *Journal of Communication*, 17, 324-332.

Mehrabian, A. (1967). Attitudes inferred from non-immediacy of verbal communications. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 6, 294-295.

Morrison, T., Conway, W. & Borden, G. (1994). Kiss, bow, or shake hands: How to do business in sixty countries. Disponible en: http://digitalcommons.calpoly.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=mkt_fac&Ceiredir=1&referer=http%3A%2F%2Fwww. Consultado 18/01/2012.

Navarro, D. (2005). Cómo comportarse en una comida de negocios. Disponible en: <http://www.imagenexcellence.com/articulosinstitucional/comportar-comida-negocios.html>. Consultado: 12/01/2012. Consultado el 24 de enero de 2012.

Padilla, R. (22-23 de noviembre de 2006). Conceptos de competitividad e instrumentos para medirla. CEPAL, México. Disponible en: http://www.eclac.cl/mexico/capacidadescomerciales/Taller%20Panama/Documentosypresentaciones/3.conceptosdecompetitividad_rp.pdf. Consultado 05/09/2012.

Pease, A. y Pease, B. (2006). El lenguaje del cuerpo: Cómo interpretar a los demás a través de sus gestos, p.36. Disponible en: <http://books.google.com.mx/books?id=AeGNzvcfuioC&pg=PA36&dq=Igual+que+el+lenguaje+verbal+difiere+de+cultura+en+cultura,+algunas+se%C3%B1ales>. Consultado 30/09/2012.

Phillips, R. (2002). El lenguaje corporal. Disponible en: <http://bodylanguage.125mb.com/phillips.html>. Consultado 03/08/2012.

Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. (2007) Disponible en: <http://pnd.presidencia.gob.mx/>. Consultado 12/10/2012.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage Of Nations*. New York: The Free Press.

Porter, Michael (1990), "The Competitive Advantage of Nations", *Harvard Business Review*, (90,2), March-April.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York. The Free Press.

Rodríguez, A. (Septiembre 2007). Impacto de la cultura en los negocios internacionales, un énfasis en los negocios con México. *Daena: International Journal of GoodConscience*. 2(2): 156-228. Disponible en: [http://www.spentamexico.org/v2-n2/2\(2\)%20156-228.pdf](http://www.spentamexico.org/v2-n2/2(2)%20156-228.pdf). Consultado el 16/10/2011.

Rodríguez, M. y Serralde, M. (1991). *La Asertividad para Negociar*. McGraw-Hill, Consultado en línea. Disponible en: http://books.google.com.mx/books/about/Asertividad_para_negociar.html?id=aJzXPAAACAAJ&redir_esc=y. Consultado 28/06/2012.

Rodríguez, R. (25 de enero 2003). La comunicación intercultural como base para una comunicación efectiva en las relaciones comerciales: una propuesta de superación para las empresas del SIME. *RevistaPsicologiaCientifica.com*, 5(2). Disponible en:

<http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-210-1-lacomunicacion-intercultural-como-base-para-una-comunicacio.html>. Consultado 09/02/2012.

Rodríguez, R.; Gallardo, T. y Roque, Y. (5 de enero de 2003). La Comunicación intercultural como base para una comunicación efectiva en las relaciones comerciales: una propuesta de superación para las empresas del SIME Revista Electrónica Psicología Científica.com. Disponible en: <http://psicopediahoy.com/comunicacion-intercultural-relaciones-comerciales/>. Consultado 15/09/2011.

Rosas, J. (2010). El mito del lenguaje corporal según Albert Mehrabian. Disponible en: <http://lenguajecorporal.org/2010/08/el-mito-del-lenguaje-corporal-segun-albert-mehrabian-el-falso-55/>. Consultado 10/07/2012.

Roman, A. (2008) En los negocios, ¿donde fueres, haz lo que vieres? Disponible en: <http://jpccomunicacion.wordpress.com/tag/sociedad/>. Consultado 19/01/2012.

Salamanca, C. (2012). Global + Local = Pensar Globalmente, Actuar Localmente. Disponible en: <http://infotodomexico.com/tecnologia/global-local-pensar-globalmente-actuar-localmente/>. Consultado 03/10/2012.

Salazar, A. y Zaleta, R. (26/11/2009). Importancia de los idiomas en los negocios. Disponible en: <http://idiomasinternacionales.blogspot.mx/>. Consultado 05/11/2012.

Scollon, R. and S. W. Scollon.1995. Intercultural Communication - A Discourse.Approach. Oxford: Blackwell.

Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR). (1 al 3 de octubre 1998). Memorias. Pequeños productores, grandes negocios. De México al mundo. Seminario de la II exposición de productos agropecuarios no tradicionales. Disponible en: <http://books.google.com.mx/books?id=rfoqAAAAAYAAJ&pg=PA30&lpg=PA30&dq>. Consultado: 22/09/2012.

Secretaría de Economía de México. (2010). Competitividad. Disponible en: <http://www.economia.gob.mx/economia-para-todos/abc-de-economia/competitividad>. Consultado 09/10/2012.

Serra, P. (2000). La Negociación. Artículo publicado en el Euroforo. Disponible en: www.aradem.com/files/images/u1/La_negociacion.pdf. Consultado 22/10/2012.

Magos, J. (2008). ¿Es importante enseñar-aprender las lenguas extranjeras? Facultad de Lenguas y Letras. Universidad Autónoma de Querétaro. Disponible en: http://fel.uqroo.mx/adminfile/files/memorias/Articulos_Mem_FONAEL_IV/Magos_Guerrero_Jaime.pdf. Consultado 25/09/2012.

Meltom, T. (2011). Reuniones de negocios. Disponible en: <http://www.degerencia.com/tema/reuniones>. Consultado 07/11/2012.

Mercado, S. (2000). Comercio internacional I. Mercadotecnia internacional importación-exportación. Limusa. Disponible en: http://books.google.com.mx/books?id=YHMWlYnWS0cC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=. Consultado 01/12/2012.

Mezzadri, Marco. (2003) *I ferri del mestiere*. Edizioni Guerra-Soleil. Perugia.

Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. Marco Común Europeo De Referencia Para Las Lenguas: aprendizaje, enseñanza, evaluación. (2002). Disponible en: http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/marco/cvc_mer.pdf. Consultado 01/08/2012.

Rubio, A. y Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. *Revista de empresa*. Julio-Septiembre. pp. 17, 32-47.

Spitzbert, B. (1988), "Communication competence: Measures of perceived effectiveness". In C. Tardy (Ed.) *A handbook for the study of human communication* (pp 67-105. Norwood, NJ: Ablex. En VV. AA.

Sook Lee, H. (2009). Marketing Internacional: Teoría y 50 casos. Disponible en: <http://books.google.com.mx/books?id=oL204g8ndxUC&printsec=frontcover&dq=marketing+internacional&hl=es&sa=X&ei=QMgpT5iaCe7CsQL6xKT4Ag&sqi=2&ved=0CFIQ6AEwBA#v=onepage&q=marketing%20internacional&f>. Consultado 01/02/12.

Solleiro, J. y Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for México's insertion in the global context. *Technovation*, 45 (2005) 1059-1070.

Shuter, Robert (ed.) (1985): *World Researchers and Research in Intercultural Communication*. Wauwatosa, Wisconsin: Culture Publications.

Trompenaars, A. (1998), *Riding the Waves of Culture: understanding cultural diversity in global business*, McGraw Hill, New York.

Trompenaars, F. (2001). *Riding the Waves of Culture*. Disponible en: <http://www.amazon.com/Riding-The-Waves-Culture-Understanding/dp/0786311258>. Consultado 26/02/2012.

Universidad de Salamanca. (Sin año). Programa del III Curso: Protocolo, Comunicación e Imagen Corporativa. Disponible en: <http://saladeprensa.usal.es/webusal/files/III%20Curso%20Protocolo.pdf>. Consultado: 24/07/2012.

Valezzi, C. (2009). Tipos de Comunicación. Disponible en: http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/aula/tipos_comunicacion.html. Consultado el 05/11/2012.

Vergara, G. (Marzo 30, 2009). Importancia de la Competitividad Empresarial y Profesional para lograr el éxito Disponible en: <http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/importancia-de-la-gestion-empresarial-y-profesional-en-mejora-tu-gestion/>. Consultado 08/10/2012.

Viladot, M. (Diciembre 2008). Lengua y Comunicación Intergrupal. Edit. UOC. Disponible en: http://books.google.com.mx/books?id=zjZdmsYryJcC&printsec=frontcover&dq=Lengua+y+Comunicaci%C3%B3n+Intergrupal.+Viladot,+Mar%C3%ADa+Angels.&hl=es&sa=X&ei=NYugUMiMC8Hk2AWD_4DIBA&ved=0CC0Q6AEwAA. Consultado 25/10/2012.

Vilchez, C. Tips para negociar con empresas de diferentes culturas. (2010). Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/93115076/Importancia-de-La-Cultura-de-un-pais>. Consultado 07/11/2012.

Vilà, R. (21 de noviembre del 2005). La competencia comunicativa intercultural. Disponible en: www.tdx.cat/bitstream/10803/2345/1/0.PREVIO.pdf. Consultado 18/01/2012.

Villegas, A. (2009). La cultura de los negocios internacionales. Monografía. Universidad Veracruzana. Disponible en: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28914/1/Villegas%20Fragoso.pdf>. Consultado 17/07/2012.

Wikipedia la encyclopedia libre. (2012). GeertHofstede. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede. Consultado 29/08/2012.

Wikipedia la encyclopedia libre. (2012). Brunch Disponible en: <http://en.wikipedia.org/wiki/Brunch> Consultado 04/09/2012.

Word Reference.com. (2012). Online Language Dictionaries. Diccionario de la lengua española Disponible en: <http://www.wordreference.com/definicion/aserto>. Consultado el 07/11/2012.

XII Asamblea de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC). Celebrada del 09 al 12 de noviembre de 20120 en Lima, Perú. "Hacia Una Propuesta Metodológica Para La Determinación De La Competitividad En La Pyme". Disponible en: <http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/210/CompetitividadPYME.pdf>. Consultado 21/10/2012.

Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5:
171–180.