

Impacto de la cultura en los negocios internacionales, un énfasis en los negocios con México

(Culture impact on international business, an emphasis in business with México)

Rodríguez, A. *

Resumen. En esta investigación se estudia cómo influye la cultura en las negociaciones internacionales, las diferencias culturales, qué es una negociación internacional, cómo es el proceso de negociaciones internacionales y finalmente se analiza la manera de hacer negocios con los mexicanos, las ventajas, los beneficios y el porqué invertir en México. Se concluye con los aspectos más importantes que se tienen que considerar si a un inversionista extranjero le interesa incursionar en los negocios mexicanos, ya sea en el aspecto de exportación de sus productos o inclusive en la instalación de una fábrica o representación y todo lo que eso conlleva.

Palabras claves. Cultura en los negocios, negocios internacionales, comercio internacional, globalización, organización social

Abstract. In this research, it is studied how culture has an influence in international negotiations, the cultural differences, what is an international negotiation, how is the process of international negotiations, and finally, it is analyzed the way of doing business with mexicans, the advantages, the benefits, and why invest in Mexico. It is concluded with the most important aspects that have to be considered if a foreigner investor is interested in doing business with mexicans, whether it is in exporting of product or inclusively in the installation of a manufacture or representation, and everything that is involved.

Key words. Business culture, international business, international commerce, globalization, social organization

Introducción

La importancia del buen desempeño de las relaciones internacionales en el desarrollo, político, comercial, cultural a nivel mundial es primordial hoy día para el logro del desarrollo integral de las naciones.

No hay una sola nación que pueda considerarse autosuficiente así misma y que no necesite del concurso y apoyo de los demás países, aun las naciones más ricas necesitan recursos de los cuales carecen y que por medio de las negociaciones y acuerdos mundiales suplen sus necesidades y carencias en otras zonas.

Las condiciones climatológicas propias de cada nación la hacen intercambiar con zonas donde producen bienes necesarios para la supervivencia y desarrollo de áreas vitales entre naciones. El desarrollo del comercio internacional hace que los países prosperen, al aprovechar sus activos producen mejor, y luego intercambian con otros países lo que a su vez ellos producen mejor.

Cuando las empresas tienen interés en participar en el comercio internacional o buscan diversificar mercados, surge la necesidad de negociar con empresarios extranjeros. En una negociación internacional participan dos o más partes, todas, buscando obtener un resultado satisfactorio. Para lograrlo tienen que resolverse los conflictos o contratiempos que puedan surgir al momento de negociar; no es tarea sencilla porque en

muchas ocasiones alguna de las partes, no está dispuesta a ceder, por lo que es necesario planear estrategias que colaboren a llegar a un acuerdo

Es importante conocer los aspectos esenciales de una negociación internacional, definiciones y las partes que intervienen en ella, los aspectos que comúnmente se negocian, así como las etapas por las cuales la mayoría de las negociaciones internacionales atraviesan, es decir, el esquema general de la negociación (Rugman, 2000).

Una adecuada planeación es parte fundamental de una negociación comercial, así como el obtener la mayor información posible y el cuidado que se debe tener al comunicarse. Asimismo, existen estrategias que permiten a los negociadores conseguir mejores resultados en sus negociaciones comerciales internacionales. Sin embargo, un aspecto indispensable que se tiene que tomar en cuenta antes de hacer cualquier de negociación es el aspecto cultural.

La cultura influye directamente en las negociaciones internacionales, ya que no todos los países negocian de la misma manera. Aspectos como valores fundamentales, hábitos, costumbres, religión, moral, etc., son indispensables conocerlos, primero para poder tener una buena comunicación y posteriormente para obtener una negociación que beneficie a ambas partes.

En este trabajo hablaremos acerca de cómo influye la cultura en las negociaciones internacionales, las diferencias culturales, qué es una negociación internacional, cómo es el proceso de negociaciones internacionales y finalmente se analizará la manera de hacer negocios con los mexicanos, las ventajas, los beneficios y el porqué invertir en México.

Capítulo I

Exposición analítica: marco teorico de los negocios internacionales

Las relaciones comerciales entre países han recorrido un largo camino, desde sus primeras manifestaciones como el trueque hasta la actual diversificación y especialización.

La economía lucrativa en la que vivimos, se desenvuelve a través del proceso de cambio que lo comercializa todo, hecho por el que adquiere importancia significativa en el estudio del comercio. El comercio es la rama de la actividad económica que se refiere al intercambio de mercancías y servicios mediante trueque o dinero, con fines de venta, lucro o para satisfacer necesidades.

Al realizar operaciones comerciales de tipo internacional es necesario llevar a cabo la negociación. En ella se tratan asuntos que interesan a dos o más personas que buscan obtener una solución conveniente que los deje satisfechos.

En el ámbito internacional la negociación ha cobrado fuerza en los últimos años debido a que las fronteras están sufriendo aperturas al firmar tratados comerciales entre países.

Lo anterior provoca que existan frecuentemente operaciones comerciales y por consiguiente negociaciones internacionales.

Para lograrlo se tienen que resolver los conflictos que puedan existir entre las partes que intervienen, donde uno tiene algo que el otro desea y tratan de llegar a un compromiso aceptable y duradero. No es fácil lograrlo, porque en muchas ocasiones algunas de las partes no están dispuestas a ceder, por lo que es importante y necesario planear estrategias que colaboren a llegar a un acuerdo.

Es aquí donde las estrategias para alcanzar una negociación internacional satisfactoria cobran importancia. Dichas estrategias tienen que ser manejadas buscando una mayor eficiencia de los objetivos de una negociación que son la confiabilidad y relaciones constantes y duraderas. El uso de dichas estrategias nos permite conocer más y mejor las situaciones a negociar, lo cual nos lleva a lograr un punto satisfactorio para ambos negociadores.

Se define a la negociación como el proceso mediante el cual las partes involucradas - donde una posee o puede hacer algo que la otra desea y viceversa – se comunican recíprocamente con el objetivo de lograr un acuerdo que brinde las bases para un correcto entendimiento que ayude a la consecución de las necesidades y por lo tanto la satisfacción de las partes interesadas (Ball, 1997).

En la negociación comercial internacional, se busca lograr condiciones en las cuales ambas partes ganen, logrando acrecentar la confianza y por lo tanto se favorezca la relación a largo plazo.

Cultura y Negocios Internacionales

Cultura

Si bien existen casi tantas definiciones de cultura como antropólogos, a mayoría de ellos conciben a la **cultura** como la suma de las creencias, reglas, técnicas, instituciones e instrumentos que caracterizan a los grupos humanos. En otras palabras, la cultura consiste en patrones comunes de comportamiento que se aprenden de los miembros de una determinada sociedad, lo cual representa el estilo particular de vida de un grupo específico de persona (Gelles, 2000). La mayoría de los antropólogos también concuerdan en que:

1. La cultura se aprende, no es innata
2. Los diversos aspectos de la cultura están interrelacionados
3. La cultura se comparte
4. La cultura define los límites de diferentes grupos

Debido a que la sociedad está compuesta por personas que tienen una cultura, es prácticamente imposible hablar de ellas si relacionarlas con su cultura. Muchas veces los antropólogos emplean los términos de forma indistinta o los combinan en una sola palabra: *sociocultural*. Este es el término que se empleará, por que las variables de interés para los empresarios son tanto sociales como culturales.

El significado de la cultura para los negocios internacionales

Cuando las personas trabajan en sociedades y culturas que difieren de las suyas propias, se multiplican los problemas que enfrentan al abarcar un solo conjunto de culturas por el número de conjuntos culturales que encuentran en cada mercado extranjero.

Con gran frecuencia, por desgracia, quienes conocen un solo patrón cultural creen que tienen conocimientos de las características culturales de otros lugares, cuando en realidad no es así. A menos que hayan podido hacer comparaciones con otras culturas, tal vez ni siquiera conozcan las características más importantes de la suya. Acaso también les pase inadvertido el hecho de que cada sociedad considera que su cultura es superior a la de los demás (etnocentrismo) y que sus intentos por introducir su estilo encuentren una férrea resistencia.

¿Cómo aprenden a convivir con otras culturas los empresarios internacionales? El primer paso es comprender que existen culturas diferentes a la propia. Luego necesitan avanzar un poco más y aprender las características de esas culturas con el fin de adaptarse a ellas.

Negocios internacionales

El campo de los negocios internacionales

Los negocios internacionales son todas las transacciones de negocios –privadas y gubernamentales- que implican a dos o más países. Las compañías privadas realizan esas transacciones con afán de lucro; los gobiernos pueden o no perseguir lo mismo en sus respectivas transacciones.

¿Cuál es el motivo para estudiar los negocios internacionales? Una respuesta sencilla es que los negocios internacionales comprenden una enorme y cada vez mayor porción de los negocios mundiales totales. Hoy en día casi no hay empresa –grande o pequeña- que no resienta los efectos de los acontecimientos y la competencia globales, ya que la mayoría de las compañías venden sus productos o reciben provisiones de países extranjeros, o ambas cosas, y compiten con productos y servicios procedentes del exterior.

Una respuesta más compleja es que las compañías que incursionan en los negocios internacionales quizá deban adoptar modalidades de negocios, como la exportación y la importación, diferentes a aquellas a las que están acostumbradas en la escala nacional. Para operar eficazmente, los administradores deben conocer esas diferentes modalidades. Además, es común que los negocios internacionales transcurran en el marco del ámbito externo (las condiciones prevalecientes fuera de la compañía, en oposición a sus condiciones internas) más diverso que el imperante en el ámbito nacional. Las condiciones –físicas, sociales y competitivas- de este ámbito externo afectan la ejecución de funciones empresariales como la comercialización.

Las operaciones internacionales de las compañías y la reglamentación gubernamental de los negocios internacionales influyen en las utilidades de la empresa, la seguridad en el empleo y los salarios, los precios al consumidor y la seguridad nacional. El profundo

conocimiento de los negocios internacionales le permitirá tomar decisiones más informadas, como las referentes al lugar en el que desea trabajar y las políticas gubernamentales que le parecen aceptables.

¿Por qué incursionan las compañías en los negocios internacionales?

Al operar internacionalmente, una compañía debe considerar su *misión* (lo que pretende ser y hacer a largo plazo), sus objetivos (propósitos específicos de desempeño para el cumplimiento de su misión) y su *estrategia* (los medios por los cuales conseguirá sus objetivos). Son cuatro los principales objetivos de operación que pueden inducir a las compañías a emprender negocios internacionales:

- El incremento en sus ventas
- La adquisición de recursos
- La diversificación de sus fuentes de ventas y suministros
- La reducción al mínimo del riesgo competitivo

Incremento de las ventas. Las ventas de las compañías dependen de dos factores: el interés de los consumidores en sus productos o servicios y la disposición y posibilidad de los consumidores para comprarlos. El poder de compra de las personas en el mundo es mucho mayor que en un solo país, así que las compañías llegan a incrementar sus ventas definiendo ciertos mercados en términos internacionales. Por lo general, mayores ventas significan mayores dividendos, siempre y cuando cada unidad vendida tenga el mismo margen de ganancia.

Así pues, la elevación de las ventas es uno de los principales motivos de la expansión de una compañía a los negocios internacionales. Muchas de las compañías más importantes del mundo derivan del exterior más de la mitad de sus ventas. Entre esas empresas son de citarse los casos de BASF (Alemania), Electrolux (Suecia), Gillette (Estados Unidos), Michelin (Francia), Nestlé (Suiza), Phillips (Holanda) y Sony (Japón). Sin embargo, también las compañías pequeñas llegan a depender de sus ventas en el extranjero. Por ejemplo, Maddox Metal Works, empresa estadounidense fabricante de equipo para el procesamiento de bocadillos, obtiene en el exterior alrededor de 65% de sus ingresos anuales por concepto de ventas, los que ascienden a 18 millones de dólares.

Adquisición de recursos. Fabricantes y distribuidores se interesan en obtener productos, servicios y componentes del extranjero. Buscan también de otros países capital, tecnologías e información que les sean de utilidad en su propio país. A veces proceden de esta forma para reducir sus costos. Disney, por ejemplo, cuenta con bases manufactureras (maquiladoras) de bajo costo en China y Taiwán para abastecer de prendas de vestir a sus tiendas de souvenirs. Los posibles beneficios de esta práctica son obvios: la elevación del margen de utilidad o la transferencia de la reducción de costos a los consumidores, lo que a su vez comprarán mas productos, con los que se genera un incremento en las utilidades mediante la elevación del volumen de ventas. A veces las compañías realizan compras en exterior para adquirir servicios de los que no dispondrían fácilmente en su país de origen.

Una compañía tal vez se sirva en principio de recursos nacionales para su expansión en el exterior, pero una vez establecidas sus operaciones en el extranjero es probable que

sus ganancias procedentes de ellas le sirvan como fuente de recursos para sus operaciones nacionales.

Diversificación de fuentes de ventas y suministros. Para evitar violentas fluctuaciones de ventas y utilidades, las compañías pueden emprender la búsqueda de mercados y fuentes de suministro extranjeros. Muchas compañías aprovechan las ventajas que les ofrece el hecho de las diferencias en el ritmo de los ciclos económicos –recesiones y expansiones- entre un país y otro; esto es, el hecho de que las ventas disminuyan en un país en recesión y aumenten en otro en expansión. Además, mediante la obtención de suministros del mismo producto o componentes en diferentes países, las compañías evitan en parte el impacto de las variaciones de precios o insuficiencia de productos en cualquier país específico.

Reducción al mínimo de riesgo competitivo. Muchas empresas se manejan internacionalmente por razones defensivas. En otras palabras, buscan restar las ventajas que sus competidores reales o potenciales obtendrían de la realización de operaciones en el exterior, las que a su vez quizá se utilizarán en su contra en el ámbito interno. Por ejemplo, una compañía tal vez tema que otra genere importantes utilidades en un mercado extranjero si le permite ser la única en atenderlo. Esas utilidades podrían servir después a la compañía competidora, y de diversas maneras (publicidad adicional o desarrollo de productos mejorados) para el fortalecimiento de su posición competitiva. Así, la compañía temerosa podría introducirse en mercados extranjeros con el propósito fundamental de impedir que un competidor consiga esas ventas.

Comercio y globalización

La importancia del buen desempeño de las relaciones internacionales en el desarrollo, político, comercial, y cultural a nivel mundial, es primordial hoy día para el logro del desarrollo integral de las naciones (Ball, 1997).

No hay una sola nación que pueda considerarse autosuficiente así misma y que no necesite del apoyo de los demás países. Aún las naciones más ricas necesitan recursos de los cuales carecen y que por medio de las negociaciones y acuerdos mundiales suplen sus necesidades y carencias en otras zonas.

Las condiciones climatológicas propias de cada nación la hacen intercambiar con zonas donde producen bienes necesarios para la supervivencia y desarrollo de áreas vitales entre naciones. El desarrollo del comercio internacional hace que los países prosperen, al aprovechar sus activos que producen mejor, y luego intercambian con otros países lo que a su vez ellos producen mejor.

Comenzaremos definiendo el concepto de comercio, comercio internacional y finalmente el de globalización.

Comercio

Comercio es el negocio que se hace al vender, comprar o intercambiar géneros o productos para obtener beneficios.

La historia del Comercio, hace ver cómo los egipcios no fueron nunca un pueblo de comerciantes. Dedicados a la Agricultura, el Comercio marítimo estuvo en manos de extranjeros. Los antiguos egipcios, aunque utilizaban en gran escala los metales, no tuvieron moneda, hasta que el conquistador Alejandro llegó al delta del Nilo. No obstante lo anterior y señalándose que dependían principalmente del trueque, se dice que tenían un sistema notablemente adelantado de crédito y de contabilidad.

En Babilonia, los reyes, empezando por el propio Hammurabi, estimulaban la actividad mercantil con la regulación del curso de los ríos, la constitución de nuevos canales y el fomento de la construcción de barcos.

El Código de Hammurabi debe ser visto en su época, sobre un fondo de pueblos viejísimos ya muchos de ellos, y otros apenas incluidos en la órbita de la vida civilizada: debe considerársele con referencia a una sociedad corrompida por la guerra, las deportaciones en masa y las rivalidades del poder, dispuesta a sacar beneficio de toda circunstancia o situación vidriosa.

Señalemos dos normas del Código de Hammurabi, Dice una de ellas:

"Si un hombre compra plata, oro, un sirviente, un buey, una oveja, un asno, etc., al hijo de otro, o a su esclavo, o los recibe en depósito sin testigos y documentos, ha procedido como un ladrón y será condenado a muerte," La otra dice: "Si un barquero alquilar un barco y navegar con él sin cuidado y lo embarrancase o perdiese, le dará otro igual al propietario (Gelles, 2000).

Los persas fueron en cierto modo herederos del comercio mesopotámico y en las historias no se hace mención a ninguna codificación específica. Lo mismo ocurre tratándose de los fenicios, cuya historia mercantil es de gran interés. Así podríamos señalar que los grandes imperios del Antiguo Oriente (babilonios, asirios, egipcios y persas) tuvieron un carácter eminentemente continental y militar; ninguno supo explotar las enormes perspectivas económicas que ante sí tuvieron.

Los fenicios fueron los grandes enemigos comerciales de los griegos. Los fenicios habían establecido factorías en Grecia, especialmente en Creta, Chipre y la Beocia. De ellos aprendieron los griegos a construir naves y a navegar, y poco a poco fueron rescatando su propio comercio y al convertirse en el pueblo más comercial del Mediterráneo lo hicieron arrebatando a los fenicios el suyo.

En relación con el pueblo griego se hace resaltar que ningún pueblo antiguo realizó, en proporción, tantas emigraciones, ni fundó tantas colonias como el griego. Durante la expansión colonial griega, que duró unos seiscientos años, desde el siglo XI al siglo VI, A.C. puede decirse que no hubo región en el Mediterráneo que no tuviera colonizada por ellos.

Tenían colonias en el Asia Menor en las orillas del Mar Negro, en Chipre, en Creta, en la Galia, donde los focenses fundaron a Marsella: en España, en África e Italia; las que fundaron en las costas meridionales de este último país alcanzaron tan alto grado de prosperidad que fueron llamadas por los propios griegos la Magna Grecia.

Comercio internacional

Al analizar la economía debemos de revisar la dimensión que trasciende las fronteras de un país, es decir, la que aborda los problemas económicos con fines internacionales. La importancia que tienen las relaciones internacionales en el campo comercial, político o cultural ha alcanzado, a nivel mundial, un profundo significado, a tal grado que no se puede hablar tan sólo intercambio de bienes sino de programas de integración.

La economía internacional establece el estudio de los problemas que plantean las transacciones económicas internacionales, por ende cuando hablamos de economía internacional es vincular los factores del comercio internacional.

Comercio internacional es el intercambio de bienes económicos que se efectúa entre los habitantes de dos o más naciones, de tal manera, que se dé origen a salidas de mercancía de un país (exportaciones), y entradas de mercancías (importaciones) procedentes de otros países.

Los datos demuestran que existe una relación estadística indudable entre un comercio más libre y el crecimiento económico. La teoría económica señala convincentes razones para esa relación. Todos los países, incluidos los más pobres, tienen activos -humanos, industriales, naturales y financieros- que pueden emplear para producir bienes y servicios para sus mercados internos o para competir en el exterior. La economía nos enseña que podemos beneficiarnos cuando esas mercancías y servicios se comercializan.

Dicho simplemente, el principio de la "ventaja comparativa" significa que los países prosperan, en primer lugar, aprovechando sus activos para concentrarse en lo que pueden producir mejor, y después intercambiando estos productos por los productos que otros países producen mejor.

Causas del comercio internacional

El comercio internacional obedece a dos causas:

1. Distribución irregular de los recursos económicos
2. Diferencia de precios, la cual a su vez se debe a la posibilidad de producir bienes de acuerdo con las necesidades y gustos del consumidor.

Origen del comercio internacional

El origen se encuentra en el intercambio de riquezas o productos de países tropicales por productos de zonas templadas o frías. Conforme se fueron sucediendo las mejoras en el sistema de transporte y los efectos del industrialismo fueron mayores, el comercio internacional fue cada vez mayor, debido al incremento de las corrientes de capital y servicios en las zonas mas atrasadas en su desarrollo.

Ventajas del comercio internacional

El comercio internacional permite una mayor movilidad de los factores de producción entre países, dejando como consecuencia las siguientes ventajas:

1. Cada país se especializa en aquellos productos donde tienen una mayor eficiencia lo cual le permite utilizar mejor sus recursos productivos y elevar el nivel de vida de sus trabajadores.
2. Los precios tienden a ser más estables.
3. Hace posible que un país importe aquellos bienes cuya producción interna no es suficiente y no sean producidos.
4. Hace posible la oferta de productos que exceden el consumo a otros países, en otros mercados. (Exportaciones)
5. Equilibrio entre la escasez y el exceso.
6. Los movimientos de entrada y salida de mercancías dan paso a la balanza en el mercado internacional.
7. Por medio de la balanza de pagos se informa que tipos de transacciones internacionales han llevado a cabo los residentes de una nación en un período dado.

Las barreras al comercio internacional

Para corregir los desequilibrios de la balanza de pagos, los gobiernos tratarán, lógicamente, de fomentar las exportaciones. Pero para ello, en algunos casos, se sentirán tentados a utilizar medidas perjudiciales para el resto de los países, por lo que pueden provocar reacciones indeseables. Además, siempre está la tentación de establecer barreras a las importaciones.

Hay varios tipos de barreras a las importaciones.

Los contingentes son barreras cuantitativas: el gobierno establece un límite a la cantidad de producto otorgando licencias de importación de forma restringida.

Los aranceles son barreras impositivas: el gobierno establece una tasa aduanera provocando una subida en el precio de venta interior del producto importado con lo que su demanda disminuirá.

Las barreras administrativas: son muy diversas, desde trámites aduaneros complejos que retrasan y encarecen los movimientos de mercancías, hasta sofisticadas normas sanitarias y de calidad que, al ser diferentes de las del resto del mundo, impidan la venta en el interior a los productos que no hayan sido fabricados expresamente para el país.

Los acuerdos internacionales para derribar estas barreras no servirán de nada si no hay una voluntad liberalizadora clara y firme. La imaginación de los dirigentes políticos podrá siempre descubrir nuevos métodos "no prohibidos" de dificultar las importaciones.

Globalización

Concepto de globalización

La globalización es un fenómeno de carácter internacional: su acción consiste principalmente en lograr una penetración mundial de capitales (financieros, comerciales e industriales), ha permitido que la economía mundial (mecanismos que la integran: el comercio, la producción, y las finanzas) moderna, abra espacios de integración activa que intensifiquen la vida económica mundial y surge como consecuencia de la internacionalización cada vez más acentuada de los procesos económicos, los conflictos sociales y los fenómenos político-culturales (Heyman, 1998).

Ha sido definida como el proceso de desnacionalización de los mercados, las leyes y la política en el sentido de interrelacionar pueblos e individuos por el bien común. Aunque puede ser discutible que ello lleve a este bien, puede definirse como la fase en que se encuentra el capitalismo a nivel mundial, caracterizado por la eliminación de las fronteras económicas que impiden la libre circulación de bienes servicios y fundamentalmente de capitales.

También es un proceso histórico, el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la prolongación más allá de las fronteras nacionales, a la creciente interdependencia entre los países, a la creciente integración de las economías de todo el mundo (esto en todos los niveles de la actividad económica humana), especialmente a través del comercio y los flujos financieros, abarca además aspectos culturales, políticos y ambientales más amplios.

Entonces podemos decir que la globalización es un concepto que pretende describir la realidad inmediata como una sociedad planetaria, más allá de fronteras, barreras arancelarias, diferencias étnicas, credos religiosos, ideologías políticas y condiciones socio-económicas o culturales, o sea un intento de hacer un mundo que no esté fraccionado, sino generalizado, en el que la mayor parte de las cosas sean iguales o signifiquen lo mismo.

El proceso de la globalización.

Desde el punto de vista económico, la globalización es un proceso de integración de los mercados a escala mundial. Para ello, ha sido indispensable la formación de bloques económicos orientados bajo la lógica de libre comercio, con el fin de reproducir el capital. Este proceso, ha implicado la creciente interconexión de los mercados de todo el mundo. De ese modo, los eventos, crisis del sistema económico cada vez afectan con mayor velocidad y fuerza a todos los países del mundo.

En el campo social, implica la reducción de las distancias entre todos los países. Juega un papel primordial el desarrollo de las comunicaciones, ejemplo de ello es el uso de Internet. Ese proceso ha tomado mayor fuerza a partir del fin de la guerra fría, hecho que permitió que el poder y las relaciones económicas estén dominadas por los Estados Unidos, pero esta hegemonía se enfrenta hoy a bloques como la Unión Europea, y otros bloques en Asia, América Latina y África.

Características de la globalización.

1. Se trata de un proceso universal, pues afecta a todos los países del planeta, independientemente de la posición que ocupen dentro de la economía mundial y del orden político.
2. Al existir un proceso irreversible de integración de los mercados, se parte de la existencia de países mejor posicionados que otros, es decir que su naturaleza económica es excluyente, porque aquellas naciones o regiones que no pueden ser competitivas, quedarán a la saga del desarrollo.
3. Al ser en mercado el elemento primordial de la globalización, el Estado como unidad política y como espacio en el cual se desarrolla el gobierno y la soberanía de los países, queda en segundo plano.
4. Al ser el mercado el mecanismo que rige las relaciones entre los países y regiones, la capacidad de consumo determinará su valor y no su condición humana. Por esa razón se dice que la globalización es deshumanizante.
5. Está cimentada por los Medios Masivos de Comunicación, y su influencia es sobre los aspectos socio-culturales, políticos y económicos de los involucrados (el mundo entero, en otras palabras), porque permiten difundir ideas a cientos o miles de millones de personas.
6. Los mercados, el capital, la producción, la gestión, la fuerza de trabajo, la información, el conocimiento y la tecnología se organizan en flujos que atraviesan las fronteras nacionales.
7. La competencia y las estrategias económicas, tanto de grandes como de pequeñas y medianas empresas, tienden a definirse y a decidirse en un espacio regional, mundial o global.
8. La globalización empuja a las empresas y mercados a organizarse en redes estrechamente hilvanadas a escala planetaria.
9. La ciencia, el conocimiento, la información, la cultura, la educación, etc. Tienden a escapar de los límites o controles nacionales y ha asumir, al igual que los mercados, una lógica de red transnacional y global.

Aprendizaje cultural

Componentes socioculturales

Debe quedar claro que, para tener éxito en las relaciones personales en otras naciones, los empresarios internacionales deben estudiar la cultura. Es preciso que adquiera conocimientos con base en hechos, cuya obtención es relativamente sencilla, pero también deben ser sensibles a las diferencias culturales, lo que es más difícil.

La mayoría de los recién llegados a los negocios internacionales no tienen siquiera la oportunidad de recibir una orientación local. Sin embargo, pueden dar el primer paso al entender que existen otras culturas. Mientras más conozca sobre la cultura de otra persona, se predecirá con mayor precisión el comportamiento de ella.

El concepto de cultura es tan amplio que aún los etnólogos (antropólogos culturales) deben desglosarlo en temas para facilitar su estudio. Los puntos de vista de los expertos (Daniels, 2000) sobre los componentes de la cultura varían considerablemente, pero la siguiente lista es representativa de la forma de pensar.

1. Estética
2. Actitudes y creencias
3. Religión
4. Cultura materialista
5. Educación
6. Idioma
7. Organización social

Estética

La **estética** es el sentido de la belleza y el buen gusto de una cultura; se expresa en el arte, drama, música, folklore y danza.

Arte: De especial interés para los empresarios internacionales son los aspectos formales del arte, color y forma, por los significados simbólicos que transmiten. En particular, los colores pueden ser engañosos, por que significan cosas diferentes para cada cultura. El color que significa un estado de luto es el negro en Estados Unidos y México, blanco en el Lejano Oriente y morado en Brasil. Puesto que el verde es un color de buen agüero en el Islam, cualquier anuncio o paquete que destaque ese color en el mundo islámico tendría buena aceptación.

Sin embargo, es repugnante en determinadas partes de Asia, en donde se asocia a la idea de enfermedad y muerte en la selva. En tanto que en Estados Unidos, los dulces de menta se empaquetan en papel azul o verde, en África la envoltura es roja. Estos ejemplos ilustran el hecho de que los especialistas en mercadotecnia deben cerciorarse de que los colores no tengan algún significado especial antes de utilizarlos en productos, paquetes o anuncios.

Por otro lado, es importante tener cuidado con los símbolos. El número siete significa buena suerte en Estados Unidos, pero es exactamente lo opuesto en Singapur, Ghana y Kenia. En Japón, el número de mala suerte es el 4. en general, se debe evitar el uso de la bandera de una nación o cualquier símbolo relativo a la religión.

También es importante conocer las preferencias estéticas por ciertas formas que pudieran afectar el diseño de un producto, su empaque o incluso el edificio donde se ubica la empresa. El estilo estadounidense de poner acero y vidrio en medio de la arquitectura oriental será un constante recordatorio a la población local de la presencia del intruso.

Música y folklore

En general, la publicidad musical es popular en todo el mundo, pero para hacer negocios internacionales, el especialista debe saber cual es la clase de música que prefiere cada mercado, porque los gustos varían. Así, el comercial que utilizó una balada en Estados Unidos puede ser mejor recibido al son de un bolero en México o de una samba en Brasil. Sin embargo, si el anunciante trata de entrar al mercado juvenil con un producto estadounidense, entonces la música de ese país ayudará a reforzar la imagen.

Quienes deseen empaparse de una cultura encontrarán que es útil estudiar el folklore, que revela muchas cosas sobre la forma de vida de una sociedad. Si bien por lo general esto toma más tiempo del que tiene disponible un empresario o extranjero, cabe advertir que el uso correcto del folklore a veces le cuesta a la empresa una parte del mercado. Por ejemplo, asociar un producto con un vaquero no logrará los mismos resultados en Chile o Argentina que en Estados Unidos, por que en esos países el vaquero es una figura mucho menos romántica; ya que solamente representa a alguien que realiza un trabajo.

En otro ejemplo, tal vez una empresa estadounidense pague altas regalías para emplear a personajes de dibujos animados en la promoción, solo para darse cuenta que tienen menos importancia en los mercados extranjeros. En México, las canciones de Cri-Cri, el “Grillito Cantor” son conocidas por todos los niños y sus madres, y una vinculación comercial con ese personaje sería más ventajosa para la empresa que el uso de un personaje como Snoopy o Mickey Mouse.

En muchas áreas, en especial donde el sentimiento nacionalista es importante, las empresas locales lograron competir con ventaja frente a las filiales extranjeras empleando los refranes y proverbios del folklore local. Los cuentos del folklore son valiosos para mantener sentimiento de unidad de grupo. Conocerlos indica que no pertenece al grupo, lo que a su vez significa que forastero, en efecto, desconoce el folklore.

Actitudes y creencias

Toda cultura tiene una serie de actitudes y creencias que influyen en casi todos los aspectos del comportamiento y ayudan a ordenar una sociedad y sus miembros. Mientras más aprendan los directivos sobre ciertas actitudes clave, estarán mejor preparados para entender por qué las personas se comportan en la forma en que lo hacen, en particular cuando sus reacciones difieren de aquellas que los ejecutivos esperan del trato con sus propios conciudadanos.

Entre la gran variedad de temas sobre actitudes y creencias, algunos son de gran importancia para los empresarios. Estos incluyen las actitudes hacia el tiempo, los resultados, el trabajo y el cambio.

Actitudes hacia el tiempo. 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, piensas 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. Quizá los ejecutivos latinoamericanos o del Medio Oriente estén atendiendo pequeños detalles del negocio para estar en condiciones de atender al visitante importante sin interrupciones.

Quizá sea más importante tener paciencia a largo plazo que a corto. La preocupación del estadounidense por los estados mensuales de pérdidas y ganancias es una gran barrera para establecer relaciones comerciales exitosas con ejecutivos asiáticos y de Medio Oriente, en especial durante el desarrollo de asociaciones en participación y otras

relaciones comerciales que tengan un buen potencial a largo plazo; precisamente los factores que interesan más a estas personas.

Ser puntuales. 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.

Otro ejemplo es Japón, en donde la descripción de un departamento en el contrato de arrendamiento debe incluir el tiempo necesario, en minutos, para llegar a la estación de trenes más cercana.

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.

Mañana. Quizá uno de los problemas más irritantes para el recién llegado a Latinoamérica sea la actitud de *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 el siente que todo el mundo sabe que *mañana*, es en los próximos días.

Directos y concisos. Muchos extranjeros juzgan la forma de ser directa y concisa de los estadounidenses, ya que la consideran insolente y brusca. Si bien para los estadounidenses es conveniente llegar al punto central en una discusión, muchas veces esta actitud irrita a otras personas. Las antiguas formalidades son parte vital de los negocios y ayudan a establecer relaciones amistosas, que en muchos países se considera como requisito previo indispensable para los asuntos comerciales. Cualquier intento por acelerar las negociaciones ignorando algunas normas aceptadas de cortesía, es una invitación al desastre.

Fechas límite. La obsesión por la velocidad y las fechas límite se emplea muchas veces puede ser contraproducente. 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.

En la cultura japonesa, es común que los negociadores se queden callados no para indicar rechazo a la propuesta, sino para pensarla.

Actitudes hacia los logros y el trabajo. Existe un adagio en México “los estadounidenses viven para trabajar, pero nosotros trabajamos para vivir”. Este es un ejemplo de los contrastes entre las actitudes culturales hacia el trabajo. En los lugares

donde se considera que el trabajo es necesario para obtener los bienes esenciales para la sobre vivencia, una vez que se alcanzan éstos, tal vez las personas dejen de trabajar. Realizar algo no es un fin en sí mismo. Esta actitud contrasta con la creencia vigente en muchas sociedades industriales de que el trabajo es una virtud moral, incluso religiosa.

Está comprobado, que el hecho de elevar los salarios o pagar tiempo extra con frecuencia origina que trabajen menos. Los economistas llaman a este efecto la curva ascendente regresiva en el análisis de la disponibilidad de mano de obra.

Sin embargo, es importante observar que en repetidas ocasiones, ocurre un cambio en muchos países en desarrollo al disponer de más bienes de consumo. El efecto demostración, (ver a otras personas con estos bienes) y las mejoras en la infraestructura (los caminos para transportar los artículos y la energía eléctrica para operarlos) hace que los trabajadores comprendan que puedan adquirir mayor prestigio y placer al ser propietarios de más bienes. Así, la actitud hacia el trabajo cambia, no a causa de una alteración en los valores morales o religiosos, sino por que ahora desean cosas que solo es posible adquirir con dinero.

En las naciones industrializadas, se observa la tendencia opuesta. Una sensación de prosperidad provoca la inclinación a tomar vacaciones más largas (un mes en Europa), semanas laborales más cortas y a acentuar más las actividades en el tiempo libre. Lo mismo ocurre en Japón.

Puestos de prestigio. Otro aspecto de la actitud hacia el trabajo es el prestigio que se asocia con determinadas clases de empleo. En Estados Unidos se considera que algunos tipos de trabajo confieren más prestigio que otros. El resultado que éstos tienen un exceso de abogados y economistas, en tanto que hay una escasez de personal técnico y de obreros altamente especializados.

Actitudes hacia el cambio. Las empresas estadounidenses están acostumbradas a aceptar lo nuevo con rapidez, sin embargo a los europeos les gusta recordarles a los estadounidenses que son una nación joven carente de tradiciones, lo que hace que existan diferentes actitudes cuando se presenta un cambio.

La nueva idea. No se puede negar que las empresas internacionales son agentes del cambio y su personal debe estar capacitado para contrarrestar la resistencia al cambio. La nueva idea será aceptada con más facilidad si es posible relacionarla más de cerca de la idea tradicional, en tanto que, al mismo tiempo, se muestra su ventaja relativa. En otras palabras, cuanto más consistente sea una nueva idea con las actitudes y experiencias de una sociedad, mayor será la rapidez con que se le adoptará.

Religión y logros

Si bien, la religión no es única variable explicativa, y tal vez ni siquiera sea la más importante, es demasiado alta la correlación entre la religión principal y el ingreso per capita de la nación, como para ignorar la influencia de la religión sobre el crecimiento económico pasado.

Religiones asiáticas. Los occidentales descubren algunas ideas muy diferentes sobre Dios, el hombre y la realidad en las **religiones asiáticas**. En la tradición judeocristiana, este mundo es real y trascendente por que fue creado por Dios. Asimismo, los seres humanos son trascendentes; al igual que el tiempo, por que comenzó con la creación de una vida para atender la Palabra de Dios y alcanzar la vida eterna.

En las religiones asiáticas, en especial la India, las nociones sobre la realidad son diferentes. Existe la idea de que este mundo es una ilusión, por que nada es permanente. El tiempo es cíclico, así que todos los seres vivientes, incluyendo a los humanos, están en un proceso constante de nacimiento, muerte y reencarnación. La meta de la salvación es escapar del ciclo y entrar a un estado de felicidad eterna (nirvana).

Hinduismo. Es una mezcla de religiones que no tiene un fundador único o una autoridad central y la práctica más de 80% de la población en India. La mayoría de los hindúes creen que todo el mundo está sujeto a un proceso eterno de muerte y reencarnación (samsara) y que las almas (atmans) emigran de un cuerpo a otro.

Budismo. Esta religión comenzó en India como un movimiento de reforma del hinduismo. A la edad de 29 años, el príncipe Gautama rechazó a su esposa, su hijo y sus riquezas y partió para resolver los misterios de la miseria, la ancianidad y la muerte.

Gautama renunció a la austera autodisciplina de los hindúes, al igual que a los desenfrenos de la complacencia consigo mismo, puesto que ambas dependían de un anhelo que encerraba a la gente en el ciclo de la reencarnación. Gautama enseñó que, al extinguir el deseo, sus seguidores podían alcanzar la iluminación y escapar del ciclo de la existencia hacia el *nirvana*. Al abrir sus enseñanzas a todos, se opuso al sistema de castas.

Jainismo. Esta religión fue fundada por Mahavira, un contemporáneo de Buda. La doctrina jainista enseña que no hay creador, dios o principio absoluto. Por medio de la fe, el comportamiento y el conocimiento del alma, los jainistas pueden purificarse a sí mismos, liberarse del *samsara*, y alcanzar el *nirvana*.

Confucianismo. Se considera al confucianismo como religión, ya que Confucio desarrolló la filosofía con base en la noción de que toda la realidad está sujeta a un mandato eterno desde el cielo; sin embargo, no especuló con la existencia de las deidades populares chinas y no creía en la vida después de la muerte. El confucianismo es un humanismo que desarrolla los ideales morales que rigen las relaciones humanas.

Taoísmo. Es una filosofía mística fundada por Lao-tsé, un contemporáneo de Confucio. El taoísmo, que significa “filosofía del camino”, sostiene que cada persona refleja las mismas fuerzas, las energías masculinas y femeninas (yin y yang), que gobiernan el cosmos. El objetivo de la meditación y los rituales taoístas es liberar al ser de las distracciones y vaciarse para permitir la acción de las fuerzas cósmicas. Debe existir unidad de la persona con la naturaleza, para que los buenos actos sean espontáneos.

Fung shui. Esta antigua costumbre, cuyas raíces provienen del taoismo y de la adoración de la naturaleza, se basa en un concepto sencillo. Si los edificios, muebles,

caminos y demás objetos contruidos por el hombre están en armonía con la naturaleza, pueden traer buena fortuna. Si no es así, causará un desastre.

Shintoísmo. Ésta es la religión local de Japón. No tiene fundador ni Biblia. Las leyendas shintoístas definen la fundación del imperio japonés como un acto cósmico y se creía que el emperador tenía categoría divina. Como parte de la rendición en la segunda guerra mundial, se obligó al emperador a renunciar a tal reclamo. El shintoísmo no tiene una teología elaborada, ni siquiera una adoración semanal organizada. Los seguidores llegan a las miles de pagodas shintoístas cuando se sienten animados a hacerlo.

Islam. Unos 850 millones de seguidores hacen de esta joven fe universal la segunda más grande del mundo, después del cristianismo (que tiene 1,400 millones de adherentes). Islam significa “someterse” en árabe; y musulmán, significa “sometimiento”, que es el participio activo del mismo verbo. Esta fe toma el Corán como la palabra eterna de Dios. Este libro es una colección de las revelaciones de Alá (Dios) a Mahoma, el fundador del Islam. A diferencia de los fundadores de otras religiones importantes, el profeta Mahoma no era sólo el vocero de Alá, sino también el fundador de lo que llegó a ser un vasto imperio temporal y eclesiástico; fue jefe de estado, así como profeta de Dios. En las naciones islámicas no existe la separación entre iglesia y estado.

Los deberes espirituales básicos de todos los musulmanes constan de los cinco pilares de la fe: 1) aceptar la confesión de fe (No hay más Dios que Alá y Mahoma es su profeta), 2) rezar cinco veces al día las oraciones con el rostro hacia La Meca, 3) dar caridad, 4) ayunar durante el día todo el mes de Ramadán (un mes de 29 ó 30 días en el calendario lunar islámico) y 5) hacer un peregrinaje a La Meca al menos una vez en la vida.

La importancia de la religión para la dirección empresarial. Como se observó, las religiones tienen una poderosa influencia sobre los negocios. ¿Qué tan eficaz puede ser ofrecer el pago de un salario y medio como compensación por el tiempo extra y bonificaciones con base en la productividad en una empresa cuyos trabajadores son en su mayoría budistas o hindúes? Los adeptos que son rigurosos en estas religiones intentan anular sus deseos y, como resultado, tienen poca necesidad de tener un ingreso superior al que les permite satisfacer sus necesidades vitales básicas. Cuando los ingresos comienzan a subir, tienden a esforzarse menos, para que los ingresos personales sigan iguales.

Las festividades y los ritos religiosos pueden afectar el desempeño y el programa de trabajo. Cuando miembros de distintos grupos religiosos trabajan juntos, es posible que surjan luchas, divisiones e inestabilidad en la fuerza de trabajo. Los directivos deben respetar las creencias religiosas existentes en otras culturas. Por supuesto, para poder hacerlo, primero es preciso conocer dichas restricciones y creencias.

Cultura materialista

La cultura materialista se refiere a todos los objetos fabricados por el hombre y tiene que ver con la forma como las personas hacen las cosas (tecnología) y quien hace qué y por qué (economía).

Tecnología. La tecnología de una sociedad es la mezcla de conocimientos prácticos que dicha sociedad aplica y dirige para alcanzar objetivos económicos y culturales. La tecnología es importante en los esfuerzos de los países en desarrollo para mejorar su nivel de vida y es un factor vital en las estrategias competitivas de las multinacionales.

Aspectos culturales de la tecnología. La tecnología incluye no solo la aplicación de la ciencia en la producción, sino también la capacidad gerencial, financiera y de mercadotecnia. Los aspectos culturales preocupan a los gobiernos porque quizá los habitantes no estén listos para aceptar los cambios culturales que supone una nueva tecnología.

Ciertamente, los aspectos culturales de la tecnología son importantes para los ejecutivos internacionales, por que los nuevos métodos y productos muchas veces exigen que las personas cambien sus creencias y su manera de vivir. En términos generales, mientras mayor sea la diferencia entre los métodos o productos anterior y nuevo, más difícil le será a la empresa implantar un cambio.

Dualismo tecnológico. El dualismo tecnológico es una característica prominente de muchos países menos desarrollados. En el mismo país tal vez un sector esté avanzando en lo tecnológico manejando una alta productividad, en tanto que quizá las técnicas productivas de otro sector sean antiguas y de uso intensivo en la mano de obra.

A veces, se invierten las preferencias. El gobierno, acosado por un alto desempleo, puede buscar procesos intensivos en la mano de obra, en tanto que la empresa extranjera prefiere una producción automatizada, en parte porque la oficina matriz la conoce mejor, así como porque su uso disminuye la necesidad de mano de obra especializada, que por lo general es escasa.

Tecnología apropiada. En vez de elegir entre procesos de uso intensivo en la mano de obra o en capital, muchos expertos en desarrollo económico recomiendan la tecnología apropiada, que puede ser de uso intensivo en la mano de obra, intermedia, o intensiva en capital. La idea es seleccionar la tecnología que mejor se adapte a la sociedad que la utilizará.

El impacto que propició en la política la transferencia de la tecnología. La transferencia de la tecnología es también parte importante de la política internacional. Durante más de 40 años, Estados Unidos y sus aliados trataron de evitar que la tecnología estratégica cayera en algún país del bloque ex soviético. Un organismo llamado Comité Coordinador de Controles Multilaterales de Exportación, que comprende a Australia, Japón y todos los miembros de la OTAN excepto Islandia, administra un conjunto común de controles de exportación.

Desde la disolución de la Unión Soviética, los miembros de este Comité suavizaron las restricciones a la exportación de equipo de alta tecnología al bloque oriental, pero sigue manteniendo un estricto control sobre artículos que se consideraron vitales para la seguridad.

El efecto boomerang. Cuando la tecnología que se vende a empresas de otro país se emplea para producir bienes que compiten con los del vendedor de la tecnología. Por ejemplo, las empresas japonesas son cada vez más renuentes a vender su tecnología a los países de recién industrialización, como Corea. Temen que al vender la tecnología a Corea hoy, hará de este país un competidor más duro mañana.

Controles gubernamentales. La influencia de la tecnología es muy importante, por que su nivel afecta el monto de la inversión extranjera, la calidad y cantidad de trabajadores contratados e incluso la producción de un país determinado. Por estas razones, aunadas a lo que muchos gobiernos de países menos desarrollados consideran abusos en la venta de tecnología por las multinacionales, un buen número de estas naciones promulgó leyes que controlan la adquisición de ayuda tecnológica. Algunas de ellas tienen legislaciones que limitan el monto de las regalías que se pagan y prohíben muchas de las restricciones que las multinacionales emplean con regularidad.

Economía. La decisión que la casa matriz de una empresa global o multinacional tome sobre la clase de tecnología que utilizará una subsidiaria, dentro de cualquier limitante que imponga el país receptor, dependerá de diversas mediciones de la cultura material. Los indicadores económicos, tales como la energía generada per capita y el número de graduados de educación media, pueden revelar problemas potenciales en la distribución y promoción del producto, ayudan a determinar el tamaño del mercado y proporcionan información sobre la disponibilidad de recursos tales como materia prima, mano de obra calificada y no calificada, equipo de capital, infraestructura económica (comunicaciones, sistema financiero) y talento administrativo.

Educación

Si bien es posible concebir a la educación, en su sentido más amplio, como cualquier parte del proceso de aprendizaje que permite a una persona tomar un lugar en la sociedad adulta, virtualmente todas las personas en las culturas euro americanas equiparan la educación con la escolaridad formal.

Indicadores de la educación. La empresa que analiza la conveniencia de invertir en el extranjero y no cuenta con indicadores del nivel educativo de los habitantes de un país a excepción de las mediciones normales de la educación formal: la tasa de alfabetismo, el tipo de escuelas, la cantidad y las inscripciones y, tal vez, la suma per capita que se gasta en educación. Tales datos subestiman el tamaño del grupo con capacitación vocacional en los diversos países en desarrollo en los que los habitantes aprenden un oficio mediante una capacitación que se inicia a una edad muy temprana (12 a 13 años)

Los especialistas en mercadotecnia se interesan en la tasa de alfabetización por que les ayuda a definir el tipo de medio que deben emplear y el nivel a que deben preparar anuncios, etiquetas, exhibiciones en el punto de venta y manuales de propietario. El

gerente de personal utilizará la tasa de alfabetismo como guía para calcular el tipo de personas que estarán disponibles para integrar la operación.

Como ocurre con la mayoría de los datos, es preciso estudiar las tendencias en la educación. Es importante darse cuenta que el nivel general de educación mejora a nivel mundial.

Idioma

El idioma es la clave de la cultura, y sin él las personas quedan fuera de todo, excepto en los aspectos marginales de la cultura. Al mismo tiempo, al aprender un idioma, la gente es incapaz de comprender los matices, los juegos de palabras y la jerga, a menos que también aprenda otros aspectos de la cultura. Por fortuna, el aprendizaje de ambos va de la mano; se desarrolla una cierta percepción de las personas y sus actitudes en forma natural con el dominio creciente del idioma.

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 *lingua franca* 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.

Es preciso hablar el idioma local. No obstante que cada vez más los empresarios hablan inglés cuando compran, insisten en realizar la operación en su propio idioma. El vendedor que lo habla tiene una ventaja competitiva. Además, el conocimiento del idioma de una región indica respeto por su cultura y su población.

En muchos países es un grave error comenzar una conversación de negocios hablando precisamente de negocios. La mayoría de los extranjeros esperan establecer primero una relación cordial mediante una conversación casual, de exploración, que precede a las pláticas de negocios; dicha conversación puede requerir desde 15 minutos hasta varias reuniones, dependiendo de la importancia de las mismas. Obviamente, es posible establecer una mejor afinidad mediante una conversación personal que por medio de un intérprete.

Traductores. La habilidad de hablar bien el idioma no elimina la necesidad de traductores. Hasta el más pequeño de los mercados exige manuales técnicos, catálogos y buenas ideas para la publicidad, y la carencia de talento local para hacer el trabajo no significa que la organización debe operar sin esta valiosa ayuda para la venta. La solución, aún si la oficina central no insiste en una estandarización internacional, es obtener el material de la casa matriz y hacerlo traducir; si los costos no son excesivos y es posible disponer a nivel local de instalaciones adecuadas para la reproducción.

Sin expresiones desagradables. Un aspecto del idioma que vale la pena mencionar es la resistencia en muchas zonas a decir algo que sea desagradable para el interlocutor. La cortesía de los japoneses y su consideración para con los demás hacen que la palabra “no” sea de poco uso aún en el caso de desacuerdos. El ejecutivo estadounidense, contento por que su contraparte japonesa asiente con la cabeza y dice si a todas las propuestas, se desconcierta más adelante al comprender que su interlocutor asentía, en el sentido de “lo escucho” todo el tiempo que el decía sí, en el sentido de “estoy de

acuerdo”. Los directivos occidentales que preguntan a sus ayudantes brasileños si se puede hacer algo quizá reciban la respuesta *meio dificil* (un poco difícil). Si los ejecutivos toman al pie de la letra, tal vez digan a los ayudantes que de todas maneras lo hagan. Entonces éstos explicarán las dificultades que existen hasta que, con suerte, al final el ejecutivo comprenda que lo que pide es imposible, pero que los brasileños no le quieren dar malas noticias.

Lenguaje no verbal. Muchas veces, la comunicación no verbal, o lenguaje no verbal, dice al empresario algo que el idioma no transmite (si es que el empresario lo entiende). Por desgracia, es probable que las diferencias en las costumbres entre culturas provoquen problemas de interpretación en la comunicación.

Gestos. Si bien los gestos son una forma común de comunicación entre las culturas, el lenguaje de éstos varía de una región a otra. Por ejemplo, los estadounidenses y casi todos los europeos comprenden que extender el pulgar hacia arriba significa, “todo va bien” pero en Italia y en Grecia, transmite el mensaje que en Estados Unidos se reserva al dedo medio. Hacer un círculo con el pulgar y el índice es un gesto amigable en Norteamérica, pero significa “no vales nada” en Francia y Bélgica, y es una invitación sexual de lo más vulgar en Grecia y Turquía. El mejor consejo para el viajero extranjero es dejar en casa la comunicación mediante gesticulaciones y señas.

Puertas cerradas. Una de las características de un ejecutivo importante es tener una oficina grande con una puerta que pueda cerrarse. Por lo general, la puerta abierta indica que el ocupante está listo para recibir a otras personas, pero cuando está cerrada significa que se prepara algo importante allí adentro. Contrario a la política de los estadounidenses, los alemanes las mantiene cerradas. Esto no significa que el ocupante no desee visitantes, sino solo considera que las puertas abiertas son propias de personas desordenadas y carentes de pulcritud.

El significado de los regalos. Dar regalos es un aspecto importante en la vida de todo empresario. Las reuniones sociales fuera de horas de oficina y el intercambio de regalos son parte del proceso que lleva a un mejor conocimiento mutuo. Sin embargo, la etiqueta o el significado de dar regalos varía en cada cultura, al igual que el idioma, con toda seguridad serán mejor recibidos ellos y sus regalos si siguen las costumbres locales.

Regalos aceptables. Por ejemplo, en Japón nunca se regala nada si envolver el obsequio; 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, por que 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, pro que en muchas zonas tienen la connotación de muerte. En Alemana, dar rosas rojas a

una mujer indica sentir algo muy grande por ella y, si usted da cubiertos, siempre pida una moneda como pago, para que el regalo no termine con la amistad. Los cubiertos también simbolizan el rompimiento de la amistad para los rusos y los franceses. Las tradiciones varían mucho en todo el mundo, pero los regalos que por lo general son seguros en todas partes son los chocolates, las rosas rojas y un buen whisky escocés (sin embargo, este último no es del todo aceptable en el mundo árabe, mejor lleve un buen libro o algo útil para la oficina).

¿Regalos o sobornos? Los escándalos de los pagos dudosos (llamados escándalos de sobornos) sacaron a relucir la práctica de dar dinero y regalos muy costosos a funcionarios que ocupaban buenos puestos gubernamentales como recompensa por favores especiales, pedidos importantes y protección. Algunos pagos eran sobornos, es decir, se hacían para inducir al receptor a hacer algo ilegal en favor del sobornante. Pero otros eran simples extorsiones, pagos para evitar que el receptor lesionara al extorsionado en alguna forma. Otros eran propinas para inducir a los funcionarios gubernamentales a cumplir con sus obligaciones.

Si bien es bastante reciente la atención de los medios de comunicación a los pagos dudosos, se ha sabido durante mucho tiempo en la comunidad de negocios internacionales que los regalos o dinero en efectivo son necesarios para obtener algo favorable de los funcionarios gubernamentales, sea para conseguir un pedido importante, para evitar el cierre de una planta o para recibir un servicio aduanal más rápido. Su presencia en todo el mundo queda ilustrada por la variedad de nombres que recibe el soborno: mordida (en América Latina), dash (raya en África Oriental), pot de vin (jarra de vino en Francia), la bustarella (sobre dejado en el escritorio de un burócrata italiano) o grasa (grease en Estados Unidos).

Pagos cuestionables. Éstos vienen en todas formas y tamaños, desde los pagos insignificantes “para apresurar”, necesarios para que los malos pagos funcionarios gubernamentales cumplan con sus deberes normales, hasta las enormes sumas para conseguir pedidos importantes.

Muchas empresas multinacionales respondieron dando órdenes estrictas de no efectuar ningún pago cuestionable, legal o ilegal, y algunas se sorprendieron al descubrir que el negocio no decayó como esperaban. Esta acción se ha visto reforzada por varios gobiernos, que promulgaron una legislación más estricta o comenzaron a hacer cumplir la que ya tienen. Dada la combinación de bajos sueldos de los funcionarios extranjeros y la intensa competencia comercial, no debe confiarse demasiado en la posibilidad de que esta práctica se elimine del todo.

Organización social

Toda sociedad tiene una estructura u organización que es el arreglo del patrón o norma de relaciones que definen y reglamentan la interacción de sus miembros. Por lo general, los antropólogos observan el aspecto de la cultura dividiendo sus partes en dos tipos de instituciones: las que se basan en el *parentesco* y las que se basan en la *libre asociación de personas* (Robbins, 1998).

Parentesco. La familia es la unidad básica de las instituciones que se fundamentan en la consanguinidad. A diferencia de la familia americana, que por lo general se compone de padres e hijos, en muchos países la familia, en particular, en las naciones en desarrollo, es más amplia, pues incluye a todos los parientes por sangre y por matrimonio.

Familia ampliada. Para la empresa extranjera, la familia ampliada es una fuente de empleados y conexiones de negocios. La confianza que las personas depositan en sus propios parientes, por muy lejanos que sean, puede motivarlas a comprar a un proveedor que es el primo del primo, aunque el precio sea mayor. Los gerentes locales de personal tienden a cubrir las mejores vacantes con los miembros de la familia, sin importar sus cualidades.

La utilización de apellidos. En Latinoamérica, donde la familia ampliada es común, las personas utilizan el apellido materno lo mismo que el paterno para indicar ambas ramas de la familia. En común ver a dos empresarios, o a uno de ellos y un funcionario gubernamental, cuando se encuentran por primera vez, explorando el árbol genealógico del otro para ver si tienen familiares comunes. Si encuentran alguna consanguinidad, la reunión continúa sobre ruedas, después de todo, son parientes. A propósito, en Corea el nombre que aparece primero es el apellido paterno.

Asociaciones. Las unidades sociales que nos se basan en la consanguinidad, conocidas como asociaciones por los antropólogos, pueden conformarse por la edad, el género o intereses comunes.

Edad. Los fabricantes de bienes de consumo conocen muy bien la importancia de fraccionar un mercado por grupos de edad, que con frecuencia diseccionan la cultura. Este hecho permite que los especialistas en mercadotecnia tengan éxito al vender productos como ropa y discos al mercado de los jóvenes en las naciones industrializadas y en desarrollo.

Los ciudadanos de la tercera edad constituyen un grupo separado importante en Estados Unidos en donde las personas mayores viven separadas de sus hijos; pero donde prevalece el concepto de la familia ampliada, los ancianos continúan viviendo con los miembros más jóvenes de la familia y ejercen una poderosa influencia sobre ellos.

Género. En forma común, cuanto menos desarrollado esté el país, es menor la igualdad entre los sexos en las oportunidades de trabajo y la educación. Aún hoy en día, los chinos felicitan solo cuando nace un hijo; el nacimiento de una niña trae consigo condolencias.

A medida que las naciones se industrializan, entran más mujeres al mercado de trabajo, y de esta manera adquieren mayor importancia en la economía. Esta tendencia recibe más empuje en la medida que el movimiento de las mujeres por la igualdad se difunde hacia las sociedades dominadas de manera tradicional por el hombre en los países menos desarrolladas. Aunque las mujeres en Alemania, Gran Bretaña, Dinamarca y Francia constituyen el 40% de la fuerza laboral, solo el 4% ocupa puestos ejecutivos

Sin embargo, es necesario prevenir a aquellos que, al observar la vida aparentemente aislada de las mujeres en algunas zonas, lleguen a la conclusión de que tienen poca voz

en lo que compra la familia, o cómo actúa. A pesar de la apariencia exterior de dominio masculino, las mujeres ejercen una influencia mucho más poderosa detrás de las puertas cerradas de la que podría sospechar cualquier extraño que no lo supiera.

Interés común. Los grupos de interés común se componen de personas unidas por un vínculo común, que puede ser político, ocupacional, recreativo o religioso. Inclusive, antes de entrar a un país, la administración debe identificar a dichos grupos y valorar su poder político y económico. Las organizaciones de consumidores han obligado a las empresas a cambiar los productos, promociones y precios; es por eso por lo que los sindicatos de trabajadores, que muchas veces son una poderosa fuerza política, se oponen o apoyan las inversiones.

Movilidad de clase. En la mayoría de los países, la facilidad de pasar de una clase social a otra reside en un estado continuo, que va del rígido sistema de castas de la India a la estructura social relativamente flexible de Estados Unidos. A medida que progresa la industrialización, se debilitarán las barreras a la flexibilidad. La dirección empresarial debe evaluar la movilidad entre las clases sociales, porque la rigidez en ese sentido, en especial cuando viene con un bajo nivel social para los negocios, puede volver muy difícil el hecho de mantener un buen personal ejecutivo local.

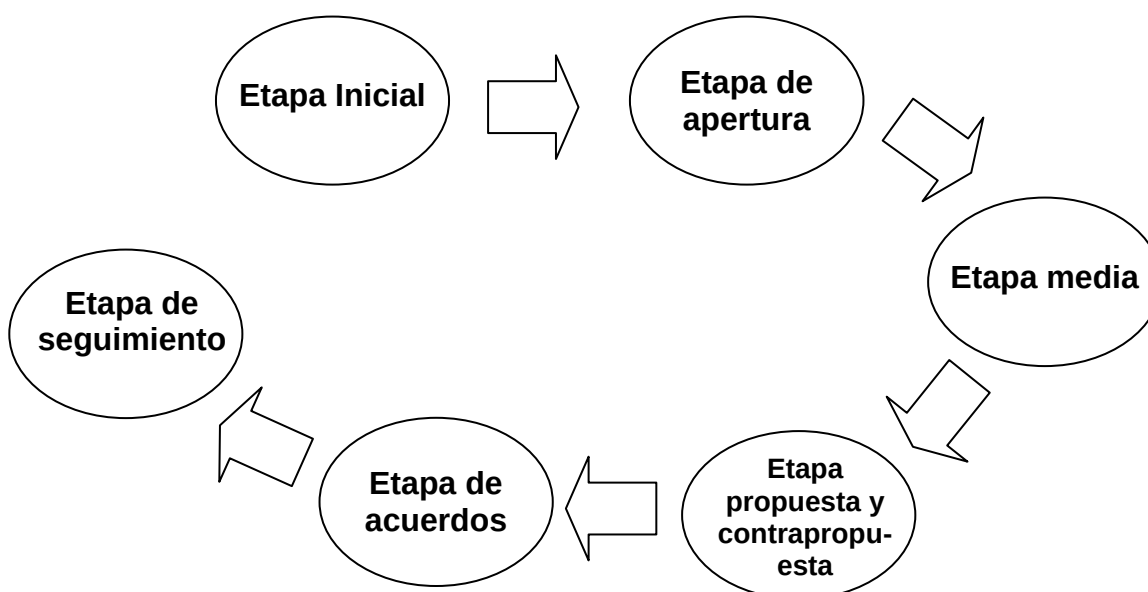
Capítulo II

Contexto crítico:

Impacto de la cultura en la negociación internacional

Interdependencia y cooperación

La negociación constituye un proceso fundamental por el que tomamos decisiones pero, no examinamos suficientemente como funciona. Para que el empresario mexicano comprenda mejor el proceso de negociación, es necesario conocer el proceso, el cual se divide en seis etapas.



Etapas inicial

entro de la etapa se realiza la búsqueda y recopilación de información. Existe un refrán que dice “Información es Poder”. Este es realmente cierto sobre todo en las primeras etapas de negociación por que entre mayor información se obtenga mayores dividendos se logran en futuras etapas.

La búsqueda de información debe empezar antes de sentarse a negociar con la contraparte para poder realizar una buena preparación, lo que elevará las posibilidades de un resultado favorable. Como negociadores se deben estudiar cuidadosamente los temas antes que empiecen las negociaciones para poder determinar las posibles respuestas, para así darle peso a la oferta y quitarle peso a la de la otra parte.

Etapas de apertura

Esta etapa es el momento en que las partes se conocen. Además surge una declaración general de las metas y objetivos de ambas partes. Tal vez en este momento no surjan temas específicos porque las partes solo están empezando a explorar las necesidades de la contraparte, es decir, se trata de descubrir lo que realmente quiere ella, sus estrategias y tácticas de negociación.

Conforme se inicie el proceso debemos observar, escuchar y aprender. Una regla de oro es que el comienzo sea amistoso y tranquilo, pero que conserve su carácter comercial.

La persona que hace la declaración inicial debe entonces esperar que la contraparte le retroalimente para que de ésta forma se entere si tiene metas y objetivos similares. Si existen diferencias este es el momento de enterarse de su existencia.

Por lo general es buena idea que las afirmaciones iniciales sean positivas agradables. No es momento para ser hostiles o estar a la defensiva. Se necesita una atmósfera de cooperación y confianza mutua.

Esta etapa permite que las partes evalúen las necesidades y grado de compromiso de una y otra. La iniciación del proceso y su avance es determinada en gran medida por los antecedentes de las partes (como objetivos) y la atmósfera total (como un espíritu de cooperación).

Algunas negociaciones son complejas y tienen muchos asuntos vinculados. Nadie puede predecir la dirección que tomarán las negociaciones a menos que ambas partes hayan expuesto estos puntos.

Una vez que los negociadores han revisado los puntos a discutir, debe empezar a tratarlos uno por uno. Las opiniones varían al respecto que si deben empezar por un tema importante o por uno de menor importancia. Algunos autores piensan que deben empezar con temas no importantes y de fácil solución ya que esto establecerá un ambiente favorable para otros acuerdos. Otros consideran que empezar por un tema importante es lo mejor porque si no se resuelve en forma satisfactoria, los otros perderán importancia.

Información importante para la preparación de una negociación

HACER

- 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

NO HACER

- 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

Etapas media

En esta etapa se reciben oferta, éstas se procesan y las partes van obteniendo mayor información a medida que avanza la negociación.

Durante esta etapa puede existir mucho movimiento, pero al fin y al cabo todo se reduce a tres opciones después de haberse realizado la primera oferta.

1. **Rechazarla.** En caso de rechazar la primera oferta, ésta se debe rechazar con una justificación convincente, por esto, es importante recabar la información necesaria para poder convencer. La otra parte se verá obligada a hacer una contrapropuesta.
2. **Aceptarla y cerrar el trato.** En caso de aceptar la primera oferta, es necesario procurar que todos los puntos de su lista de verificación se cumplan al cierre de la negociación.
3. **Proponer una contraoferta.** Una vez conocidas las posiciones de las partes, es momento de hacer pequeñas concesiones para mantener activa la negociación, a la vez que se abordan temas de interés común.

Lo más recomendable en esta etapa de la negociación es dejar que la contraparte haga el primer movimiento, es decir, realice la primera oferta ya que estará marcando el límite y por lo tanto nos indica su margen superior.

Etapas de propuesta y contrapropuesta

En esta etapa de la negociación se realiza el intercambio de concesiones. Aquí las partes van acercándose paulatinamente al punto de acuerdo. En la etapa anterior se reciben propuestas y, ahora analizadas, viene el momento de establecer contrapropuestas. Ambas partes se deben concentrar en las verdaderas necesidades de ambos lados. Aquí es el momento para aportar opciones para que ambas partes se beneficien logrando con esto un resultado ganar – ganar.

Por lo general, en cierto momento de la negociación una de las partes se desplazará hacia las concesiones. Al recibir las propuestas es bueno repetirlas.

Para el intercambio de concesiones:

1. Lo mas importante es: no regalar nada, mejor intercambiar, es decir, dar algo por algo.
2. Nunca suponer que la contraparte hará lo mismo que nosotros bajo las mismas circunstancias.
3. Nunca discutir varios asuntos simultáneos, sino cada uno a la vez.
4. Expresar con sencillez y precisión, hacer propuestas claras y evitar detalles excesivos.
5. No interrumpir y escuchar, más que hablar.
6. Una buena táctica es hacerle sentir a la contraparte que estamos realizando un gran esfuerzo y que hemos llegado al límite.

Antes de proponer algo hay que pensar qué valor tendrá para la otra parte, cuánto nos costará otorgarla y qué queremos a cambio. Es conveniente hacer un pequeño resumen antes de dar la propuesta, con el fin de reorganizar el tema y recordar a todos lo ocurrido.

Si la propuesta la hace la contraparte, hay que escucharla sin interrumpir y pedirle tiempo para pensarla.

Información importante durante la negociación

HACER

- Fijar un orden de prioridad para las concesiones (empezar con concesiones en puntos menores para crear un ambiente de reciprocidad) y determinar el costo de las concesiones que se está dispuesto a hacer
- Prepararse de antemano para poder contestar objeciones relacionadas con el precio y de otro tipo.
- Adoptar una táctica de cooperación (buscar objetivos comunes), sin embargo es importante destacar que cuando sea necesario adoptar una táctica de competitividad
- Dar una sensación de confianza y credibilidad
- Considerar que la negociación comercial a nivel internacional es una buena oportunidad para una relación de trabajo a largo plazo
- Cuando se rechace una propuesta, siempre debe existir una justificación
- Resumir y confirmar durante la negociación los puntos negociados
- No negociar lo que no se puede negociar
- Identificar si la otra parte participa plenamente en la negociación

NO HACER

- Concesiones a no ser pidiendo algo a cambio
- Apresurarse a tomar una decisión y mucho menos basada en una hipótesis

- Aceptar la primera oferta, sin haber discutido previamente todos los elementos que considere prioritarios en la negociación
- Emplear palabras como “a decir verdad”, “honestamente”. Esto se podría interpretar como que no siempre se es honesto o no siempre se dice la verdad
- Ofrecer lo que no se pueda cumplir
- Prolongar la negociación una vez que se ha conseguido lo aceptable para un acuerdo

Etapas de acuerdos

Se llega a esta etapa cuando por fin se ha conseguido un arreglo o un acuerdo, es recomendable asegurarse o confirmar que se ha entendido perfectamente. Un acuerdo es adecuado cuando se protege la satisfacción de las partes que participan, permite la ejecución sin problemas, beneficia a ambas partes y donde ninguna tenga la impresión de que ha quedado en desventaja.

A su vez debe fomentar la consolidación de las relaciones y ser flexible para afrontar los cambios esperados o imprevistos que puedan registrarse en el futuro.

Como el acuerdo es el objetivo último de cualquier negociación, es importante determinar el nivel de autoridad de la parte con la que se está negociando al principio.

Existen también aspectos lógicos y emocionales en cada etapa de la negociación. Así, es necesario hacer lo siguiente para cerrar el trato exitosamente (Ertel, 2000).

- a) Satisfacer la lógica de la contraparte
- b) Satisfacer emocionalmente
- c) Convencer a la contraparte que están en la línea final

Una propuesta discutida y aceptada conduce a un acuerdo. Si la última oferta de la contraparte se encuentra dentro de nuestro minimax, es el momento de aceptarla, ya que el propósito de la negociación es lograr un acuerdo mutuamente satisfactorio. Es recomendable redactar el acuerdo y firmarlo para darle validez jurídica.

Todo acuerdo deberá hacerse preferentemente por escrito, señalado el compromiso entre ambas. La redacción debe ser clara, ordenada y precisa para evitar diferentes interpretaciones que pueden provocar conflictos posteriores mientras las partes estén juntas, de manera que puedan estar de acuerdo con el lenguaje que se usará.

Etapas de seguimiento

La negociación no termina con la firma del acuerdo, sino que es el comienzo de una relación comercial. A la larga, el éxito no se deriva de un solo trato, sino del mantenimiento constante e un entorno comercial basado en la cooperación. Esta fase es de suma importancia, muchas veces se trabaja fuertemente para firmar un contrato y nos olvidamos de brindar un seguimiento oportuno que siembre las bases para una siguiente negociación.

Este seguimiento puede consistir en verificar si se está cumpliendo con lo acordado, si era lo que la otra parte esperaba, si está satisfecha con los acuerdos, etc. Es importante convencer a la misma que tomó una buena decisión al llegar al acuerdo.

Deberán ser cumplidos los términos y condiciones de los contratos que se hayan acordado. Toda transacción debe verse como un compromiso personal y de la compañía; al llevar a cabo lo comprometido se da un gran paso hacia la relación con la consiguiente prosperidad mutua de los socios comerciales. También es importante realizar las fallas y los aciertos, así como reconocer cuales estrategias y tácticas dieron resultado y cuales no.

Información importante después de la negociación

HACER

- Cumplir con lo acordado
- Dar seguimiento a la negociación

NO HACER

- Considerar que la negociación ha terminado una vez cerrado el trato
- Adoptar una posición rígida cuando se tenga que llegar a una renegociación.

Negociaciones distributivas

La Negociación es una actividad muy diferenciada. Sus diferentes elementos: actores, divergencia, búsqueda de acuerdo, intereses, poderes pueden presentarse bajo diversas ponderaciones, revestir formas distintas, responder a variadas prioridades y combinarse e interactuar según múltiples modalidades.

Una tipología que tiene gran aceptación entre los estudiosos del tema es aquella que considera las orientaciones integradoras y distributivas.

La Negociación distributiva

Es aquella en la cual los negociadores demuestran una débil cooperación e incluso, en algunos casos extremos, ésta no existe. Se da importancia, más bien, a la ganancia personal, incluso en detrimento de los objetivos contrarios comunes. Es precisamente en este tipo de negociación en que los poderes de que gozan las partes entran en juego a fin de desempatar la posición de los negociadores.

Los juegos "a suma cero" han sido llamados frecuentemente distributivos, porque la solución consiste en el reparto a suma cero de recursos puestos en juego. Lo que una de las partes gana, la otra lo pierde.

Es necesario destacar que, sin embargo, la clasificación de negociaciones de orientación integrativa o distributiva es más bien de carácter pedagógico, ya que en la realidad, la mayoría de las negociaciones son más bien "mixtas". Corresponden a una mezcla, por ende, susceptibles de evolucionar entre características integradoras y distributivas.

Ejemplo

Usted ve en el periódico un anuncio en el que se ofrece en venta un auto usado. Parece ser justo lo que usted ha estado buscando. Hace una cita para ver el auto y está en magníficas condiciones. Usted lo quiere. El dueño le indica el precio. Usted no quiere pagar tanto, así que los dos negocian acerca del precio.

El proceso de negociación en el que se involucra, se llama **negociación distributiva**. Haciendo referencia nuevamente al ejemplo del auto usado, cada dólar que usted logra que el vendedor baje a su precio original es un dólar que usted se ahorra. Cada peso que el vendedor retiene en el precio, será a costa de usted. Así, la esencia de la negociación distributiva es la negociación para ver quién obtiene la rebanada más grande del pastel.

Negociaciones integradoras

Negociación integrativa

En esta orientación integrativa, los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación. Está orientada hacia el respeto de las aspiraciones del negociador con el objeto de que la parte contraria considere el resultado igualmente satisfactorio. Se tiende a dar importancia a la calidad de la relación entre las partes, incluso puede conducir eventualmente a la modificación de los objetivos particulares y de las respectivas prioridades, para orientarlos hacia objetivos de interés común.

Las razones para dar una orientación integrativa a una negociación son las siguientes:

- 1.- Se apoya y tiende a desarrollar un clima de confianza, de reciprocidad y de credibilidad mutua.
- 2.- Al disminuir los riesgos de revisar posteriormente el acuerdo, se asegura una mayor estabilidad a la solución negociada.
- 3.- Se presta para tomar en cuenta las relaciones entre los negociadores en el futuro. Es una negociación tanto de "proyectos" como de "puntos a resolver" o de "recursos" a otorgar.
- 4.- Valoriza la creatividad, la búsqueda de opciones constructivas y dinámicas, la movilización de ideas y de acciones nuevas, puesto que se trata de persuadir a la otra parte de trabajar juntos.
- 5.- En un plano más general, ella es susceptible y se transforma en un modo cotidiano de solución de problemas, de enriquecer la cultura de emprender y completar los modelos tradicionales de "autoridad" y de "acuerdo".

Bases para su utilización

Esta negociación, también denominada nueva teoría de la negociación, procura redefinir el problema a través de un intercambio de intereses para lograr ampliar los resultados positivos para ambas partes. Las siguientes son algunas de las bases para su utilización:

1. No se negocia en términos de adversario ni de amigo.
2. Su propósito es resolver un problema común, no ganar al otro o arribar a un acuerdo a cualquier precio.
3. Pensar a largo plazo, es decir, no sólo en el plano de la negociación sino también desde el punto de vista de las futuras relaciones que deberán mantenerse con la otra parte.
4. Pensar en la otra parte tanto como en uno y realizar propuestas teniendo presente este principio.
5. Determinar cuáles son los puntos totalmente incompatibles, aquellos otros en los cuales se comparte un mismo interés y, finalmente, aquellos en los cuales existe una valoración diferente.
6. “Ampliar la torta”, procurando enriquecer el resultado de la negociación, utilizando criterios objetivos externos a los negociadores y procurando identificar un bloque de puntos a negociar.
7. Valorar las alternativas de las que se dispone por fuera de la negociación, fijar prioridades y determinar el valor relativo de los diferentes puntos a negociar.
8. Establecer las diferencias de valor que pueden existir entre las partes. Se trata de una orientación en la cual los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación.

Está orientada hacia el respeto de las aspiraciones del negociador con el objeto de que la parte contraria considere el resultado igualmente satisfactorio. Se tiende a dar importancia a la calidad de la relación entre las partes, incluso puede conducir eventualmente a la modificación de los objetivos particulares y de las respectivas prioridades, para orientarlos hacia objetivos de interés común.

Ejemplo: El representante de ventas de un fabricante de ropa deportiva para mujer acaba de obtener un pedido por 15,000 pesos; un pequeño detallista al menudeo que quiere pagar a crédito.

El representante coloca el pedido por teléfono en el departamento de crédito de la empresa y se le dice que la orden no puede aprobarse por los antecedentes de morosidad del cliente. Al día siguiente, el representante de ventas y el gerente de crédito de la empresa se reúnen para discutir el problema.

El representante de ventas no quiere perder el negocio. Tampoco lo quiere el gerente de crédito, pero se niega a verse inmerso en una deuda incobrable. Los dos discuten abiertamente sus opciones. Después de un amplio análisis, acuerdan una solución que satisface las necesidades de ambos. El gerente de crédito aprobará la venta, pero el comerciante deberá proporcionar una garantía bancaria que asegure el pago si la cuenta no es cubierta en sesenta días.

Prejuicios en la toma de decisiones que perjudican

La investigación ha identificado un conjunto de siete prejuicios en la toma de decisiones que ciegan a las personas a las oportunidades e impiden que los individuos obtengan lo más posible de una negociación.

Escalada irracional del compromiso: Las personas tienden a seguir un curso previamente seleccionado cuya acción va más allá de lo que el análisis racional recomendaría. Tal persistencia mal dirigida puede llevar a una gran pérdida de tiempo, energía y dinero. El tiempo y el dinero ya invertidos son "costos sumergidos". No pueden recuperarse y no deben considerarse al seleccionar cursos de acción futuros.

NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVAS VS INTEGRADORAS

CARACTERÍSTICA DE LA NEGOCIACIÓN	NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA	NEGOCIACIÓN INTEGRADORA
Recursos disponibles	Cantidad fija de recursos a ser dividida	Cantidad variable de recursos a dividirse
Motivaciones principales	Yo gano, tú pierdes	yo gano , tú ganas
Intereses principales	Ambas partes en oposición	Convergente o congruente con el otro
Enfoque de las relaciones	A corto plazo	A largo plazo

Fuente: Ball, Donald A. y Mc Culloch Wendell H. Jr., Negocios Internacionales, Introducción y Aspectos Esenciales, (235- 345)Editorial Mc Graw Hill, México, 1997.

El mítico pastel de tamaño fijo: Los negociadores asumen que su ganancia debe venir a costa de la otra parte. Como se señaló con el proceso de negociación integradora, ese no debe ser el caso necesariamente. Con frecuencia hay soluciones gana-gana. Pero asumir una posición de suma cero significa oportunidades perdidas para intercambios que podrían beneficiar ambas partes.

Anclaje de ajuste: Con frecuencia las personas tienen la tendencia de anclar sus juicios sobre información irrelevante como una oferta inicial. Muchos factores influyen en las posiciones iniciales que las personas suponen al entrar a una negociación. Estos factores con frecuencia no son significativos. Los negociadores efectivos no permiten que un ancla inicial minimice la cantidad de información y la profundidad de los pensamientos que emplean para evaluar una situación y no dan demasiado peso a la oferta inicial del oponente en las negociaciones.

Enmarcar las negociaciones: Las personas tienden a dejarse afectar demasiado por la forma en que la información se les presenta. Por ejemplo, en una negociación contractual obrero-patronal, suponga que sus empleados en la actualidad ganan 15 dólares la hora, pero el sindicato busca un incremento de 4 dólares. Usted está dispuesto a llegar hasta 17. Es probable que la respuesta del sindicato sea diferente si usted enmarca esto como un incremento de 2 dólares la hr. (en comparación con el sueldo actual) más que una pérdida de 2 dólares la hora (comparada con la exigencia del sindicato).

Disponibilidad de información: Con frecuencia los negociadores dependen demasiado de información fácilmente disponible, en tanto que ignoran datos más relevantes.

Hechos o acontecimientos que las personas encuentran con mayor frecuencia, son generalmente más fáciles de recordar: están más "disponibles" en sus memorias. También es más fácil recordar o imaginar acontecimientos más vívidos. La información que es fácilmente recordable por ser familiar o reciente, puede interpretarse como confiable aunque no lo sea. Así, los negociadores efectivos aprenden a distinguir entre qué es emocionalmente familiar para ellos, de lo que es confiable y relevante.

La maldición de ganador: En la mayor parte de las negociaciones una parte (casi siempre la vendedora) tienen mucho mejor información que la otra. No obstante, las personas que participan en una negociación tienden a actuar como si la otra parte estuviese inactiva e ignora la información valiosa que puede aprenderse al pensar en las decisiones de la otra parte. La "maldición del ganador" refleja el remordimiento que con frecuencia siente uno después de cerrar una negociación. Su oponente ha aceptado su oferta, lo cual podría sugerir que usted ofreció demasiado. Puede reducir la "maldición" al obtener la mayor cantidad de información posible y colocarse en los zapatos de su oponente.

Exceso de confianza: Muchos de los prejuicios anteriores pueden combinarse para incrementar falsamente la confianza de una persona en su juicio o elecciones. Cuando las personas sostienen ciertas creencias y expectativas tienden a ignorar información contradictoria. El resultado es que los negociadores adquieren un exceso de confianza. Esto, a su vez, reduce el incentivo de llegar a un compromiso. Considerando las sugerencias de asesores calificados y buscando una evaluación objetiva acerca de su posición desde un punto de vista neutral hay dos formas para manejar esta tendencia.

Desarrollo de habilidades efectivas de negociación

La esencia de negociación efectiva puede resumirse en las siguientes seis recomendaciones.

- **Investigue a su oponente:** Adquiera tanta información como pueda acerca de los intereses y metas de su oponente. ¿Qué grupos hay que tranquilizar? ¿Cuál es su estrategia? Comprender la posición de su oponente lo ayudará a comprender mejor su comportamiento, a predecir sus respuestas a los ofrecimientos que le haga y a enmarcar soluciones en términos del interés del otro.
- **Empiece con una apertura positiva:** La investigación nos muestra que las concesiones tienden a ser recíprocas y conducen a acuerdos. Como resultado de ello, empiece la negociación con una apertura positiva (tal vez una concesión menor) luego responda a las concesiones de su oponente.
- **Enfóquese en problemas, no en personalidades:** Concéntrese en los problemas de negociación no en las características personales de su oponente. Cuando las negociaciones se ponen difíciles, evite la tendencia a atacar a su oponente. Son las ideas o posiciones del oponente con las que está en desacuerdo, no con él en lo personal. Separe a las personas de los problemas y no personalice las diferencias.

Características

El comportamiento de los negociadores, es buscar la cooperación en concordancia con los objetivos que cada uno se ha fijado; el objetivo es encontrar un balance, un acuerdo ventajoso en el que no existen ni vencedores ni vencidos.

Munduate y Martínez (199), se refieren a la negociación integradora como: "El objetivo de la negociación consiste en este caso, en realizar una mejor distribución de los beneficios entre las partes, buscando soluciones conjuntas a sus problemas. En la negociación integradora, la cuestión es buscar alternativas que puedan beneficiar a ambos, con la seguridad de que el conflicto no acarreará consecuencias deteriorantes".

En este tipo de negociación las posiciones iniciales solo representan un punto de partida y estarán sujetas a discusión y por lo tanto a cambios. Otra característica importante es que toma en cuenta las necesidades buscando las alternativas más variadas e integrales, descubriendo el interés verdadero detrás de las posiciones, teniendo como principio ceder en las posiciones manteniendo intacto el interés.

Tipos de negociadores

o Estilo de negociación americano

En la negociación americana, las características se arraigan históricamente en los valores del individualismo y de la independencia. Sin embargo, estos valores crean problemas en las negociaciones por haber situaciones de interdependencia (Rugman y Hodgetts, 2000).

Solucionar el problema uno mismo. Los hombres de negocios americanos generalmente prefieren manejar ellos mismos la negociación, tomando la responsabilidad completa de las decisiones tomadas en la mesa de negociación. Las razones pueden ser por la valoración al comportamiento independiente y a la responsabilidad, o bien por factores económicos (costo más bajo debido a un número menor de negociadores).

Informalidad en las relaciones humanas. La preferencia americana a la informalidad y a la igualdad en las relaciones humanas también refleja indiferencia hacia las distinciones de los niveles sociales.

Dificultad para dominar idiomas extranjeros. La carencia de capacidades para dominar idiomas extranjeros pone a los negociadores americanos en desventaja en la negociación por tres razones: (1) El uso de intérpretes da a negociadores extranjeros una oportunidad mejor de observar las respuestas no verbales del americano, proporcionándose más tiempo para responder, (2) Permite que los negociadores extranjeros utilicen la táctica de "comprensión selectiva" como cambiar comentarios anteriores basándose en supuestos malentendidos debido a las dificultades de la lengua, y (3) Los americanos asumen a menudo que la persona en el equipo de negociación extranjero con la mejor capacidad de discurso inglesa representa el más inteligente e influyente del grupo. Esto es indebido ya que puede conducir a menudo a prestar la mayor atención a la persona incorrecta.

Autoridad completa en la toma de decisión en la mesa de negociación. Los americanos suelen tener una completa autoridad en la toma de decisiones en una negociación, y esperan lo mismo de la otra parte.

Enfoque en la etapa de la persuasión. Desde el punto de vista americano, las primeras dos etapas del proceso de negociación son menos importantes que la etapa de persuasión. Por lo tanto, los negociadores americanos tienden a pasar poco tiempo en las tareas secundarias y prefieren las tareas relacionadas para centrarse en la discusión de los argumentos lógicos durante la etapa de persuasión.

Comercio recíproco de información honesta. Los negociadores americanos esperan negociar la información con el otro de una manera recíproca. Los americanos valoran la franqueza, esperan franqueza (información honesta) en la negociación.

Solucionar problemas secuenciales. Los americanos tienden a solucionar un problema de negociación separándolo en sub-temas y tratándolos de manera secuencial, conduciendo a un acuerdo definitivo como la suma de varias concesiones de temas individuales. Esto conduce al problema de que los negociadores americanos no pueden medir el progreso de las negociaciones, así, los acuerdos son a menudo inesperados incluyendo concesiones necesarias de la parte americana.

Ganar o perder la negociación. Los americanos tienen una vista competitiva, en la negociación esperan un resultado definido, que determinará un ganador y un perdedor. Algunas veces las negociaciones se consideran con un carácter adversario en vez de una cooperativa.

Evitación del silencio. El estilo americano de conversación contiene generalmente pocos períodos largos de silencio. Particularmente en respuesta a un callejón sin salida, la reacción del negociador americano común es intentar llenar estos períodos silenciosos con concesiones o recurriendo a la persuasión.

Acuerdos obligatorios. Para los americanos un contrato constituye un acuerdo explícitamente escrito que se espera a que sea honrado bajo todas las circunstancias, de allí, la expresión "un trato es un trato".

Estilo de negociación inflexible. La cultura del americano valora la determinación, la persistencia y la competición, conduciendo a un estilo inflexible de negociación.

Estilo de negociación japonés (Arceo, 2000)

Los factores ambientales tales como la geografía insular y la densa población condujeron a los valores culturales y a las normas del comportamiento que son solo constantes y homogéneos. El concepto ningensei se traduce como "prioridad a la humanidad". El estilo japonés de negociación se basa en el ningensei, en la conversación, el comportamiento y las relaciones interpersonales dentro de la negociación. Por esto, los negociadores japoneses se esfuerzan por el desarrollo y la consolidación del cuidado estratégico de las relaciones personales en la mesa de negociación.

Tate Shakai. Viviendo y trabajando en una sociedad vertical. Una de las diferencias más importantes entre el japonés y los otros estilos de la negociación es el estatus de relación. En el nivel interpersonal, el estatus es determinado por la edad, el sexo, la educación, o la ocupación, mientras que en las relaciones de negocio, depende del tamaño y del prestigio de la compañía, de la estructura de la industria, y particularmente del papel (comprador o vendedor). En general, los compradores japoneses esperan y reciben el respeto de los vendedores japoneses, respetando las diversas normas del comportamiento en la negociación entre compradores y vendedores. Los japoneses se sienten incómodos si las distinciones de estatus no existen o no están claras, no se establece igualdad interpersonal.

Amae. Dependencia Indulgente. Se relaciona con el concepto anterior tate shakei, es el concepto japonés de una dependencia indulgente entre las dos partes (amae). Aunque el comprador japonés tiene una posición ventajosa en los negocios, el vendedor está conciente de que él no tendrá la ventaja, puesto que el papel del comprador incluye la responsabilidad implícita de considerar las necesidades del vendedor antes de exigir que los vendedores difieran. En fin, no existe igualdad de responsabilidad entre el vendedor y el comprador.

Nagai Tsukiai. Relaciones de largo plazo. El comportamiento de la negociación es también influenciado por la importancia de las raíces culturales, arraigadas de establecer relaciones a largo plazo entre las partes. Al igual que en las relaciones personales y grupales, las relaciones de negocio se hacen para el resto de la vida y por lo tanto se hacen de manera lenta y cuidadosa, de una manera social prescrita. Se puede mencionar dos implicaciones importantes de este aspecto: (1) El negociador japonés invertirá más esfuerzos en preliminares y rituales de negociación (2) La estructura y la presentación del negocio acordado reflejarán la importancia de una comisión a largo plazo que beneficia ambas partes. Aunque los beneficios a corto plazo también se perciben como importantes, son solamente secundarios en una perspectiva a largo plazo.

Shiny. La intuición. Los japoneses se preocupan por las actividades no imprevistas o secundarias. La negociación japonesa típica implica el requerido aisatsu (saludo formal), la hospitalidad y el regalo ceremonial que da así inicio a una reunión muy larga. Esto sirve para establecer una relación armoniosa entre ambas partes, que es muy importante para ellos.

Naniwabushi. Un acercamiento del vendedor. Debido a los diversos papeles del comprador-vendedor, el intercambio de la información en Japón es generalmente unidireccional de vendedor a comprador. De acuerdo con una descripción detallada de la necesidad del vendedor, el comprador considera la información recibida y toma una decisión. El concepto de amae asegura que el comprador tomará con cuidado el interés del vendedor. Así, el vendedor no se opone a la decisión del comprador y sus dudas.

El naniwabushi conduce a la agenda de un vendedor específico que generalmente distingue tres etapas: (1) La abertura (kikkake) proporciona el fondo general incluyendo la introducción de la gente implicada, sus pensamientos y sentimientos, (2) Una cuenta de los eventos críticos (seme), y (3) la petición final, las explicaciones y disculpas (urei).

Banana No Tataki Uri. Método de venta de Banana. Esta compleja estrategia de negociación ha evolucionado con el tiempo, fue adaptada por los actuales negociadores japoneses. Los vendedores son usados para fijar una alta oferta inicial con la intención de dejar suficiente espacio para concesiones al comprador.

Se pueden mencionar tres características de la dificultad universal en conseguir la retroalimentación del lado japonés: (1) El japonés valora franqueza interpersonal (wa), (2) Los negociadores japoneses podrían no agradarles el siguiente paso, y (3) las señales claras son exigidas por los extranjeros.

Wa. Mantener armonía. Para mantener la armonía superficial, los japoneses evitan decir un directo "no" usando otras maneras de expresar su negativa. Esto sirve para no cambiar la cara de la otra parte y reflejar el concepto japonés de tatemaie (forma, postura oficial, cara, frente) y de honne (sustancia, esencia, intención verdadera). Los negociadores japoneses comunican cortésmente el tatemaie, mientras que evitan ofender, pero con un informativo honne.

Ringi Kessai. Toma de decisión por acuerdo. Por una parte, los japoneses evitan decir "no" para mantener la armonía. Por otra parte, puede ser difícil también conseguir un "sí" debido a su concepto de la toma de decisión por consenso (ringi kessai) - una decisión tiene que ser aceptado por todos los ejecutivos. Este método tiene la desventaja de retrasar el procedimiento de toma de decisión, pero ofrece una ventaja de rápida implementación, porque la solución es apoyada por todos los participantes implicados.

Los estilos de negociación se refieren a identificar los tomadores de decisiones claves y a comprar sus influencias. En Japón, el poder de la toma de decisión no se centraliza en las altas posiciones (todos los ejecutivos implicados) porque el posible resultado de la negociación, debe considerar a todos. Esto requiere de muchas conversaciones, de intercambio de información y de persuasión.

Ishin-Denshin. Comunicación sin palabras. Los japoneses transmiten la información más importante por medio de canales no verbales como el tono de voz, el contacto visual, el uso del silencio y movimientos del cuerpo.

La homogeneidad étnica, el aislamiento, y la tradición en Japón de las relaciones personales durante la vida, permiten este estilo muy sutil de la comunicación (haragei) que sirve también para mantener la armonía (wa) y para proporcionar la información necesaria para desarrollar las relaciones personales cómodas (shinyo).

Nemawashi. Seguir las ideas principales. Los japoneses no cambian sus ideas durante la negociación, porque la toma de decisión por el consenso (ringi kessai) implica mucha gente que no esta presente en la mesa de negociación. Por lo tanto, en vez de usar súplicas persuasivas durante el proceso de negociación, las diferencias se discuten solamente durante las conversaciones informales fuera de la mesa de negociación.

Shokai-Sha y Chukai-Sha. Presentador y mediador. En Japón, las relaciones y las negociaciones son establecidas siempre por un shokai-sha llamado tercera parte neutral. Las funciones del shokai-sha y del chukai-sha son institucionales y esenciales para comenzar una relación del negocio. Las relaciones de negocio se establecen

inicialmente a través de conexiones apropiadas. Si una parte no conoce a la otra, los terceros pueden arreglar una reunión inicial, estos generalmente son ejecutivos, banqueros o de una compañía. Particularmente, si el shokai-sha tiene una relación personal con el comprador, él será muy influyente porque el comprador no desea dañar la armonía y la relación con el shokai-sha.

También sirve como fuente valiosa de la información. Si surgen problemas serios durante el proceso de negociación, el chukai-sha es una opción de ayuda.

o Estilo de negociación árabe

- ⇒ Nunca rechazar abiertamente una petición. La etiqueta exige dar siempre una respuesta afirmativa, que no implica necesariamente que la petición se vaya a realizar, sino que es una simple declaración de intenciones y una muestra de buena voluntad.
- ⇒ No existe el concepto de privacidad. Hay que estar dispuesto a compartir información que en Occidente suele considerarse privada y personal.
- ⇒ Para poder ser considerado sus amigos y así, hacer negocios, el árabe necesita situar: saber quiénes es y cómo es la otra parte: su origen, su familia, antepasados, estudios, trayectoria laboral. No obstante, él estará dispuesto a corresponder con la misma o mayor información.
- ⇒ El árabe medio es muy susceptible y posee una frágil autoestima. Cualquier crítica hecha de modo directo será tomada como un insulto personal. La crítica ha de estar siempre maquillada, precedida de elogios y muestras de aprecio personal y nunca debe ser hecha en público.
- ⇒ En una sociedad donde las relaciones son tan importantes, la figura del intermediario es vital. Casi siempre será útil ser presentados o introducidos por alguien de confianza de ambas partes.
- ⇒ Las demostraciones de emoción y de carácter son altamente valoradas. No en vano, en una cultura de amigos y extraños, ser objetivo es poco práctico.
- ⇒ El fatalismo es una pieza fundamental de la cultura árabe. Se basa en la creencia de que sólo Dios controla directa y unívocamente todo lo que acontece en el Universo. En consecuencia, la excesiva auto confianza y seguridad en uno mismo, en el control de los acontecimientos, del entorno, etc. está considerado como un signo de arrogancia próximo a la blasfemia. Esto se refleja en el frecuente uso de la expresión insh'allah (si Dios quiere), equivalente a "ojalá".
- ⇒ Es muy improbable que el árabe admita abierta y claramente un error si ello presupone un daño a su ego o dignidad. Para los árabes, la preservación del honor es más importante que los hechos.
- ⇒ Los árabes se acentúan en el factor humano cuando toman decisiones o analizan asuntos. Se considera que los árabes creen en personas, no en instituciones.
- ⇒ Conceden gran valor a las entrevistas personales cara a cara, los árabes se sienten incómodos con el papeleo burocrático, o tratar con empresas, organizaciones o instituciones de un modo impersonal, como el correo electrónico o el teléfono. La negociación siempre debe ser entre individuos-personas y no entre organizaciones.
- ⇒ En las negociaciones, reuniones o debates suelen haber discursos apasionados y retóricos orientados con argumentos y posturas subjetivas. Este estilo es considerado una demostración de inteligencia, astucia y capacidad de expresión. Las demostraciones de emoción (volumen de voz, gesticulación, etc.) son importantes.

- ⇒ Es muy importante no cambiar a la persona encargada de la relación o negociación debido al carácter personal que envuelve todas las relaciones comerciales y profesionales en la cultura árabe.
- ⇒ Las negociaciones se realizan a largo plazo. No les importará invertir mucho tiempo (meses o años) en construir una relación personal de mutua confianza (principal condición para hacer negocios).
- ⇒ Las citas y eventos sociales y profesionales no suelen tener comienzo y final prefijado, y si lo tienen, suele incumplirse con frecuencia. Así mismo, tampoco acostumbran a cumplir con puntualidad los plazos de entrega.
- ⇒ En el ámbito profesional y laboral, la interacción entre hombres y mujeres es aceptada con cierta naturalidad, pero en situaciones de carácter social está profundamente limitada y regulada. Si se percibe un comportamiento de excesiva familiaridad y confianza con una mujer, se obtendrá una imagen muy negativa que puede arruinar el esfuerzo comercial y personal. La más mínima muestra de intimidad en público está estrictamente vetada en el código social árabe, incluso entre esposos.
- ⇒ Es esencial hacer gala de una excelente hospitalidad y generosidad con los huéspedes. Por lo cual, esperarán recibir la misma hospitalidad y generosidad de la otra parte.

o Estilo de negociación europeo (Bancomext, 2002)

Es imposible establecer un estilo de negociación europeo propio debido a la diversidad cultural que hay en esta región. Quizás esto cambie con el tiempo debido al fenómeno de la unión económica y social entre los países europeos, pero esto no se tomara en cuenta.

Las características de los negociadores europeos que a continuación se establecen, son generales, es decir, pueden variar en algunos países.

- ⇒ Son puntuales y responsables, si se acuerda una cita no hay necesidad de confirmación.
- ⇒ Se le suele dar un trato caballeroso a las mujeres. Los detalles son importantes, como por ejemplo saludarlas primero, cederles el paso, estar atento a sus necesidades.
- ⇒ En cuanto a la comunicación no verbal, en función del interlocutor, pueden ser mucho o poco gesticulantes. De cara a los extranjeros, el comportamiento gestual y ocular es muy parecido, hay menos contacto físico, los besos o el cogerse de la mano entre varones es tabú. La mirada directa e intensa es una señal de honestidad y franqueza.
- ⇒ Cree habitar en un mundo dividido entre amigos y extraños, y su trato y comportamiento con unos o con otros es muy distinto. El término "amigo" puede abarcar desde el amigo de la infancia hasta el simple conocido. Pero hay que señalar que un extraño deja de serlo tras el primer encuentro.
- ⇒ Ser directo. Se debe explicar el motivo de la visita, los objetivos, quién es quién de una manera breve pero precisa. En entornos profesionales y de negocios se valora la contención, las demostraciones de carácter y emoción exageradas no son bien recibidas. Así mismo, un exceso de retórica y de lenguaje florido puede resultar contraproducente.

- ⇒ La relación profesional es fría. No se consideran aspectos personales como el origen, la familia. Siempre se exige formalidad.
- ⇒ La toma de decisiones se le asigna a la persona encargada que no necesariamente es el jefe.
- ⇒ Aunque está cambiando, el estilo tradicional de dirección es autoritario, burocrático y compartimentalizado. Las organizaciones tradicionales están construidas sobre el concepto de jerarquía personal. Los organigramas suelen ser piramidales y la comunicación es vertical y descendente.
- ⇒ Debido a la diversidad de idiomas existentes, se debe acordar con anticipación cual será el oficial. Si las dos partes no dominan un mismo idioma, se suele recurrir al idioma inglés. En algunos casos, por cuestiones de soberanía u orgullo, el europeo prefiere hablar en su lengua natal, por lo cual es necesario un traductor.

Capítulo III

Haciendo negocios en México



Generalidades de México

Geografía

México se extiende sobre 1'964,375 km² ubicado en el norte del continente americano. De ellos 5,127 km² corresponden a zona insulares. Una de las particularidades de su territorio es su extenso litoral que abarca 11,122 km. Este incluye la costa del océano pacífico por el oeste y del mar caribe por el este. Hacia el norte del país limita con

Estados Unidos por una frontera que supera los 3 mil kilómetros de longitud y por el sur con Guatemala y Belice.

País (nombre oficial)	Estados Unidos Mexicanos
Capital	Ciudad de México
Superficie	1,964,375 km ²
Población	103,263,388 (2005)
Densidad poblacional	54 habitantes por km ²
Población estimada en el año 2050	153,162,145
Distribución	75% urbana, 25% rural
Ciudades principales	Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey
Forma de Gobierno	República Federal Democrática
Presidente	Vicente Fox Quesada
Subdivisión política	31 Estados y un Distrito Federal
Idioma oficial	Español
Alfabetismo	89.6% total; 91.8% hombres; 87.4% mujeres (2005)
Religiones	Católicos 89%, Protestantes 6%, Otros 5%
Expectativa de vida	Hombres: 68.4 años; mujeres: 74.6 años (2005)
Moneda	1 peso (\$MEX) = 100 centavos
Producto nacional bruto anual:	676,495 millones de USD (2004)
Industria	Comida y bebida, tabaco, productos químicos, acero y aluminio, petróleo, minería, textiles, motores de vehículos, turismo
Agricultura	Maíz, frijol, arroz, algodón, café, fruta, tomates
Minerales y Recursos	Petróleo, plata, carbón, oro, zinc, gas natural, fosfatos, uranio
Principales socios comerciales	Estados Unidos, Canadá, Unión Europea y Japón
Clima:	Tropical en el sur, templado en la sierra y seco en el norte.

Fuente: Almanaque Mundial 2006, Editorial Televisa, México

El país presenta una amplia diversidad de paisajes y variedades topográficas. La aridez del norte mexicano contrasta con el clima cálido húmedo y sub húmedo del sur y también con las templadas y frías temperaturas de las zonas altas.

El clima de México va desde tropical hasta frío. Las zonas costeras y las partes bajas, con sus selvas tropicales son calidas. El promedio anual en estas zonas se encuentra entre los 25°C y 28°C con máximos que pueden llegar hasta 38°C. La zona templada se encuentra en donde la altitud es entre 900 y 1800 metros con temperaturas promedios entre 17°C y 21°C. A partir de los 2100 m de altitud, las temperaturas promedio se encuentran entre 15°C y 16°C. La época de lluvias ocurre entre los meses de mayo y octubre en casi todo el país.

Población

Según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática *Conteos de Población y Vivienda, 1995 y 2005*, el número de habitantes del país asciende a 103,200.000 habitantes, con una tasa media de crecimiento de 1,15 por ciento (entre 2002 y 2003). Del total, un 75% corresponde a población urbana. La densidad poblacional alcanza 54hab/km².

La esperanza de vida al nacer se eleva hasta los 72 años. Respecto de la estructura de género, en México hay 0,97 hombres por cada mujer.

Estructura de edades	Porcentajes
0-14 años	35%
15-64 años	61%
65 años o más	4%

La religión principal es la Católica Romana con una tasa del 90% de la población.

El idioma oficial es el español. Los idiomas indígenas son unos 13, con muchos dialectos, el principal de los cuales es el náhuatl o azteca. Otros dialectos importantes incluyen el maya y el otomí.

Entorno político y gobierno

México se rige por la constitución de 1917. El sistema político está compuesto por tres poderes: el Poder Ejecutivo está encabezado por el Presidente, que es elegido por sufragio universal cada seis años, sin que se permita la reelección. Asimismo, forman parte diecisiete secretarios de Estado, el Jefe del Departamento de Distrito Federal, el Procurador General y agencias autónomas.

El Poder Legislativo está compuesto por dos cámaras: la Cámara de Diputados, conformada por 500 miembros elegidos por un período de tres años y el Senado, compuesto por 128 miembros, dos elegidos por cada estado y el Distrito Federal, elegidos por un período de seis años.

El Poder Judicial está conformado por 21 miembros de la Corte Suprema de Justicia, las cortes de circuito y las cortes de distrito.

Principales regiones, distritos y ciudades

México está formado por 32 unidades administrativas: 31 estados y un Distrito Federal. Los mismos son:

Aguascalientes	Distrito Federal	Morelos	Sinaloa
Baja California	Durango	Nayarit	Sonora
Baja California Sur	Estado de México	Nuevo León	Tabasco
Campeche	Guanajuato	Oaxaca	Tamaulipas
Coahuila	Guerrero	Puebla	Tlaxcala
Colima	Hidalgo	Querétaro	Veracruz
Chiapas	Jalisco	Quintana Roo	Yucatán
Chihuahua	Michoacán	San Luis Potosí	Zacatecas

Las principales ciudades por importancia y población son las siguientes:

- o Ciudad de México 11'304,410
- o Distrito Federal 8'605,239
- o Guadalajara 2'178,000
- o Monterrey 1'702,000
- o Puebla 771,000
- o Ciudad Juárez 680,000
- o Leon 596,000
- o Tijuana 542,000

Las zonas turísticas más importantes son:

- ✓ Cancún
- ✓ Acapulco
- ✓ Cuernavaca
- ✓ Baja California
- ✓ Mazatlán
- ✓ Puerto Vallarta
- ✓ Oaxaca
- ✓ Guanajuato
- ✓ Veracruz
- ✓ Mérida
- ✓ Yucatán
- ✓ San Miguel de Allende

La principal región del país es la región central que rodea la Ciudad de México e incluye las ciudades de Cuernavaca, Pachuca, Puebla y Toluca. Este es el centro político, comercial, financiero y cultural del país.

El acceso a cualquiera de estos Estados es bastante fácil, ya que se encuentran cerca de importantes puertos como Veracruz, Tampico, Manzanillo y Lázaro Cárdenas. Además, todos estos Estados tienen su propio Aeropuerto Internacional.

El Distrito Federal es la cabeza del Gobierno Federal, en él se ubican los ministerios, la mayoría de las agencias gubernamentales y más de 300.000 firmas comerciales. Tiene un mercado de 8,52 millones de personas ubicadas en un área geográfica de 1,479 km². Cuenta con un aeropuerto internacional. La actividad productiva está dirigida básicamente a los productos manufacturados, sin embargo también tienen gran relevancia las actividades orientadas a los servicios.

Cuernavaca es la capital del Estado de **Morelos**. Cuenta con una población de 1,5 millones de personas en una extensión territorial de 59,928 km². El turismo es una actividad importante en este Estado. Los principales productos de exportación son: motores de vehículos, tomates, azúcar, miel y flores exóticas. Es reconocido como la principal región agrícola del país.

Pachuca es la capital de **Hidalgo**, su población es de 2,17 millones de personas, en un área geográfica de 20,813 km². Cuenta con una base industrial muy diversificada (11

parques) que incluye la minería, calzado, agricultura, maquinaria, textiles, alimentos procesados, cemento y petroquímicos. Los principales productos de exportación son ganados en pie, carnes, maíz, cítrico, café y motor de vehículos.

Puebla, que cuenta con una población de 4,79 millones de personas en un área de 33,902 km². Es reconocida por sus textiles, azúcar, papel, petroquímicos y la industria de automóviles y partes. El sector agrícola de Puebla se caracteriza por un alto grado de especialización, particularmente en la producción de manzanas. Los principales productos de exportación son motores de vehículos, textiles, frutas y carne.

Toluca, la capital del **Estado de México** (que rodea al Distrito Federal), se caracteriza por una industria muy variada, que incluye partes de automóviles, alimentos procesados, equipo eléctrico, electrónica, textiles y la industria automotriz. Cuenta con 32 parques industriales y tiene una población de 13 millones en un área de 21,335 km². Aquí se ubica la mayor parte de los productores de automóviles.

Principales puertos, aeropuertos, estaciones de autobuses y ferrocarril

Actualmente en México existen 61 aeropuertos, de los cuales 47 de ellos realizan vuelos internacionales y los 14 restantes realizan únicamente vuelos nacionales. Lo que hace a México ser uno de los países de Latinoamérica con una de las mayores redes aeroportuarias. Los principales aeropuertos son el de la Ciudad de México, Cancún, Acapulco, Toluca, Querétaro, Tijuana y Chihuahua (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2007).

En cuanto a la red ferroviaria, existen 26,622 kilómetros de vías, las cuales se encuentran distribuidas en todo el país, siendo las principales compañías la Transportación Ferroviaria Mexicana y Ferrocarril Mexicano.

Las centrales de autobuses de pasajeros suman un total de 126 en todo el país y 23 centrales de carga especializada, en las cuales hay más de 10,000 empresas dedicadas al transporte.

En México podemos realizar embarques marítimos a través del Océano Pacífico y el Caribe.

Los principales puertos que se encuentran en el Golfo de México y el Caribe son:

- Altamira
- Coatzacoalcos
- Dos Bocas
- Progreso
- Quintana Roo
- Tampico

- Tuxpan
- Veracruz

Mientras que los puertos del Océano Pacífico son:

- Baja California
- Ensenada
- Guaymas
- Lázaro Cárdenas
- Manzanillo
- Mazatlán
- Puerto Vallarta
- Puerto Madero
- Salina Cruz
- Topolobampo

Medios de comunicación y telecomunicaciones

Acceso a Internet

En México podemos encontrar empresas que prestan servicios de acceso a Internet público en los principales aeropuertos y en las centrales de autobuses del país. También en las ciudades principales se encuentran sitios públicos como cafés Internet o empresas dedicadas a la prestación de este servicio.

Teléfonos móviles

En México las principales compañías que se encargan de prestar servicios de telefonía móvil son Iusacell y Telcel principalmente. Estas empresas también prestan el servicio de alquiler de teléfonos móviles en sus oficinas y en los aeropuertos.

Compañías telefónicas, correos, mensajería

La compañía principal de teléfonos en México es Telmex, sin embargo existen otras compañías que facilitan servicios en llamadas de larga distancia nacional e internacional estas son Avantel, AT&T y Alestra.

La compañía de correos es el Servicio Postal Mexicano y existen además compañías que prestan servicios de mensajería como Estafeta, DHL y UPS

Generalidades Económicas

Análisis económico y evolución de principales indicadores

De acuerdo al Informe anual 2005, Banco de México, Abril 2006, durante 2005 la actividad económica mundial mostró una evolución favorable. El vigor con el que creció la economía mundial, y en particular el de algunas economías asiáticas que en sus procesos productivos hacen un uso intensivo de diversos energéticos, aunado a las restricciones para incrementar la oferta de estos productos, dio lugar a que en el 2005 se registraran incrementos significativos en sus precios. A este resultado también contribuyeron diversas perturbaciones climáticas que afectaron el suministro de algunos energéticos en la segunda mitad del año.

En México durante 2005 el PIB creció 3 por ciento, una tasa menor que la registrada en 2004 (4.2 por ciento) y que resultó también inferior a la que anticipaban al inicio del año los analistas económicos. Cabe señalar que en 2005, al igual que ocurrió en el año precedente, el desempeño del gasto interno y de la actividad económica fue favorecido por importantes incrementos del superávit de la balanza comercial de productos petroleros y de los ingresos por remesas familiares.

La inflación general se redujo sustancialmente a lo largo de 2005, situándose en 3.33 por ciento en diciembre. Ello refleja, en gran medida, tanto la reversión de las perturbaciones de oferta que afectaron a la economía en 2004, como los efectos de las acciones adoptadas en materia de política monetaria. En adición a lo anterior, un comportamiento atípico de los precios de algunas frutas y verduras contribuyó a la rápida reducción de la inflación general en los últimos meses de 2005.

Asimismo, debe enfatizarse que la inflación subyacente, que representa de mejor manera la tendencia de mediano plazo de la inflación general, mostró un descenso apreciable, alcanzando una variación anual de 3.12 por ciento al cierre de 2005. Estos resultados dieron lugar a una reducción en las expectativas de inflación para todos sus plazos.

El déficit público para el gobierno general se redujo como proporción del PIB, al pasar de 4.7 por ciento en 2004 a 3.8 por ciento en 2005. La reducción del desequilibrio fiscal del gobierno general se dio gracias a un sorpresivo aumento de los ingresos (10.9 por ciento) derivado de la fuerte expansión económica. En particular, los ingresos fiscales se beneficiaron de modo importante del crecimiento de los pagos de impuestos sobre utilidades corporativas, los cuales aumentaron 41 por ciento con respecto a 2004 y llegaron a 2.9 por ciento del PIB, su nivel más alto en varias décadas.

A su vez, el déficit en cuenta corriente registró una ampliación de 137 mil millones de dólares con respecto a 2004 para llegar a 6.4 por ciento del PIB, un nuevo récord histórico. Este aumento obedeció a la fortaleza de la demanda interna, al incremento de los precios de las importaciones petroleras y a la fuerte reducción del saldo positivo de la balanza de servicios factoriales (de 30.4 a sólo 1.6 miles de millones de dólares).

El Banco de México, el INEGI y The Conference Board elaboran indicadores cíclicos para la economía mexicana (indicadores coincidente y adelantado diseñados para reflejar cambios de tendencia en la actividad económica).

El indicador adelantado que elabora el Banco de México registró en 2005 un comportamiento estable, en tanto que los indicadores adelantados de la economía mexicana estimados por el INEGI y The Conference Board mostraron un avance a lo largo del año. Cabe destacar que en los años recientes ha sido muy significativa la correlación entre los indicadores coincidentes y adelantados de México y los Estados Unidos, conforme la integración de ambas economías se ha ido fortaleciendo.

Mercado laboral

Durante 2005 la expansión de la actividad económica tuvo como contrapartida un aumento de la demanda de trabajo, que propició avances de varios de los indicadores de ocupación. En estos últimos destacó la mejoría que presentó el empleo formal, lo que fue notorio en prácticamente todas las entidades federativas del país y en la mayoría de los sectores de actividad.

Los aspectos más destacados de la evolución del mercado laboral en 2005, fueron los siguientes:

- a) Un importante incremento del número de trabajadores asegurados en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), que implicó variaciones anuales crecientes a lo largo del año.
- b) El aumento de la ocupación formal se derivó de alzas tanto en los trabajadores eventuales urbanos como en los permanentes, resultando más significativo el incremento de los primeros.
- c) La creación de nuevas plazas de trabajo fue prácticamente generalizada en las entidades del país.
- d) El incremento en el número de trabajadores inscritos al IMSS fue mayor en los sectores de servicios y de construcción, mientras que en la industria manufacturera el avance fue moderado.
- e) Las encuestas mensuales de empleo manufacturero del INEGI, muestran una recuperación significativa de la ocupación en la industria maquiladora. No obstante, el empleo en esta actividad continuó presentando un descenso con relación a los niveles máximos alcanzados en 2000.
- f) La mejoría que registró el empleo formal en 2005 no se tradujo en una mayor escasez de recursos humanos calificados.
- g) La tasa de desocupación a nivel nacional se redujo en el año.

Sitios web que proporcionan información económica de México

Bolsa Mexicana de Valores www.bmv.com.mx

Asociación de Banqueros de México www.abm.com.mx

Mercado Mexicano de Valores	www.mexder.com.mx
Secretaría de Hacienda y Crédito Público	www.shcp.gob.mx
Secretaría de Economía	www.economia.gob.mx
Banco de México	www.banxico.org.mx
Instituto Nacional de Estadística e Informática	www.inegi.gob.mx
Presidencia de la República	www.presidencia.gob.mx
Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)	www.aladi.org
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	www.iadb.org
Banco Mundial (BM)	www.bancomundial.org
Comisión Económica para América Latina (CEPAL)	www.eclac.cl
Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo	www.unctad.org
Fondo Monetario Internacional (FMI)	www.imf.org
Organización Mundial de Comercio (OMC)	www.wto.org
Naciones Unidas en México	www.un.org.mx
Organización de Estados Americanos	www.oas.org

Recursos naturales

Los recursos minerales de México son extremadamente ricos y variados. Casi todos los minerales conocidos se encuentran en el país: carbón, hierro, fosfatos, uranio, plata, oro, zinc, etc.

Las reservas de petróleo y gas natural son enormes, con uno de los depósitos más grandes del mundo que se encuentra en la bahía de Campeche. Selvas y bosques, que cubren el 23% del territorio, contienen especies de madera muy valiosas. Cerca del 13% de la tierra es apta para la agricultura, pero menos del 10% recibe suficiente agua de lluvia para permitir el cultivo de maíz sin irrigación.

Principales sectores económicos

En el mercado mexicano observamos la siguiente distribución por sectores económicos:

Sectores	Porcentajes
Agricultura	5.2%
Industria y Manufacturas	24.9%
Servicios	65.1%

Fuente: Banco de México 2005

Cada sector ha venido evolucionando de diferente manera. Si observamos las variaciones del PBI entre 2005 y el 2004 podemos apreciar estas diferencias:

Sectores	Var.% 2004-2005
Agropecuario	-1.5%
Industrial	1.6%
Minería	1.2%
Manufacturas	1.2%
Construcción	3.3%
Electricidad, gas y agua	1.4%
Servicios	4.2%
Comercio, restaurantes y hoteles	3.15
Transportes y comunicaciones	7.1%
Financieros, seguros e inmuebles	5.8%
Comunales, sociales y personales	2.1%

Fuente: Banco de México 2005

Sector agrícola

El sector agrícola ha perdido importancia en los últimos años. En los años 60 representaba el 15.6% de la producción nacional y un 39.6% de la fuerza laboral, mientras que en 1998 su participación en el PIB fue de apenas 5.4% y emplea cerca del 20% de la fuerza laboral. La agricultura es, en su mayoría, de pequeña escala y utiliza métodos tradicionales de producción, por ello no proporciona un verdadero medio de subsistencia para quienes están dedicados a la actividad.

La mayor parte del área cultivada en este país está dedicada a los granos (67%), principalmente maíz y trigo, productos dirigidos en su mayoría al consumo nacional; además de cultivos forrajeros (12%) que apoyan a la actividad ganadera, 5% de cultivos de semillas oleaginosas y el restante 16% en otros cultivos especiales. Estos en conjunto componen la mayoría de las exportaciones alimenticias de México.

Sector industrial y manufacturero

Este sector representa un 24.8% del PIB y emplea un 27.8% de la población. Dentro de él cobra importancia la manufactura, seguido por construcción, minería y servicios públicos. Ha sido el motor de la economía mexicana desde la Segunda Guerra Mundial y recientemente ha permitido la recuperación económica del país. El mayor segmento de maquila es el procesamiento de alimentos, bebidas y tabacos (25.2%), le siguen en importancia los productos de metal, maquinaria y equipo (incluyendo la industria automotriz) con un 23.2%, este es el segmento más creciente.

Sector minería

México es un importante productor mundial de algunos productos de minería, como la plata y el bismuto. Sin embargo, esta industria se está contrayendo por los debilitados precios externos, la falta de inversión y las restricciones en la participación externa.

Sector petroquímico

La producción y distribución de petróleo son llevadas a cabo por PEMEX (Petróleos Mexicanos), propiedad del Estado. Esta es la industria más grande del país.

Sector de la construcción

Este sector es el de mayor crecimiento, principalmente por los proyectos del gobierno de infraestructura portuaria y de vías terrestres (por medio de contratación privada). Sin embargo, el sector privado también ha incrementado el volumen de construcción de viviendas, hoteles, empresas y espacios comerciales.

Sector servicios

El sector servicios incluye el comercio (ventas al por mayor y al detalle, hoteles y restaurantes), transportes y comunicaciones y servicios financieros. Representa un alto porcentaje de la producción (aproximadamente un 65%) y absorbe también una alta proporción del empleo, mostrando tasas de crecimiento muy dinámicas en los años recientes.

El sector de servicios financieros ha crecido mucho en los últimos años, especialmente a raíz de la apertura de la economía a la entrada de firmas extranjeras.

Dentro de los servicios, el turismo representa una fuente importante de generación de divisas, después del petróleo y la maquila, especialmente en algunas áreas específicas del país. En este sector se están realizando importantes inversiones en nuevos hoteles, aprovechando las atracciones naturales e históricas del país.

Comercio exterior

El sector exterior mexicano ha vivido en los últimos años un dinámico proceso de crecimiento. Una de las principales características de esta evolución es el aumento paulatino de las exportaciones.

Dentro de los productos exportados por México sobresalen el petróleo y sus derivados, el café, la plata y motores, entre otros. Por su parte, las importaciones también experimentaron un destacado crecimiento. Dentro de los principales productos importados se encuentran la maquinaria metalúrgica, productos del acero, maquinaria agrícola y equipamiento eléctrico.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Exportaciones	117.4	136.5	166.55	158.4	160.8	164.9	188.6	213.7
Importaciones	125.4	142.0	174.6	168.4	168.7	170.5	197.2	221.3

(Millones de dólares) Fuente: Banco de México, Informe Anual 2005

Política monetaria

El Informe anual 2005, Banco de México, Abril 2006 plantea que ante el número e intensidad de los choques de oferta observados en 2004, las expectativas de inflación a todos sus plazos se incrementaron de forma considerable.

Durante el primer trimestre de 2005, la Junta de Gobierno del Banco de México continuó con el ciclo de acciones dirigidas a inducir un mayor grado de restricción monetaria iniciado en 2004 mediante dos vías: i) incrementó el “corto” de 69 millones de pesos en diciembre de 2004 a 79 millones de pesos en marzo de 2005; y, ii) en los comunicados de prensa correspondientes a sus anuncios de política monetaria, la Junta de Gobierno continuó señalando que, mientras así lo juzgara conveniente, las condiciones monetarias internas deberían reflejar, al menos, la mayor astringencia que se fuese presentando en los Estados Unidos.

Por otro lado, es importante destacar que durante 2005, los mercados financieros internacionales mostraron, en general, condiciones de holgura. En este contexto, los diferenciales de tasas de interés para algunos emisores soberanos de países emergentes registraron niveles mínimos históricos en los últimos meses del año.

En particular, en México se presentó un aumento importante en la entrada de recursos destinados a la adquisición de instrumentos de deuda en moneda nacional. Ello también refleja que las acciones de política monetaria adoptadas por el Banco de México contribuyeron a reducir las expectativas de inflación, con lo cual se reducen las primas de riesgo que usualmente se descuentan de los instrumentos de renta fija.

De esta manera, durante la segunda mitad de 2005 la curva de rendimientos presentó una reducción considerable en todos sus plazos. A su vez, la confluencia de estos factores dio lugar a una considerable reducción en los diferenciales de las tasas de interés en México respecto de las de los Estados Unidos para todos sus plazos.

Política cambiaria

La conducción de la política cambiaria es responsabilidad exclusiva de la Comisión de Cambios. Desde finales de 1994, dicha Comisión ha resuelto que el tipo de cambio se determine libremente por las fuerzas del mercado. Un régimen de libre flotación simplifica el manejo de la política monetaria en virtud de que, bajo este esquema, el tipo

de cambio puede ajustarse rápidamente ante perturbaciones internas y externas, como cambios en las tasas de interés internacionales y en los términos de intercambio. Ello, a su vez, permite que la economía se ajuste a dichas perturbaciones con mayor facilidad.

Durante 2003, la Comisión de Cambios definió un mecanismo para reducir el ritmo de acumulación de reservas internacionales por parte del Banco de México, mismo que fue anunciado en el mes de marzo. La decisión de utilizar este mecanismo responde a que, en los últimos años, el Banco de México acumuló un monto considerable de reservas internacionales.

Sector financiero

El rasgo sobresaliente en la legislación financiera de 1990 a 1998, fue que esta transitó de una banca en la que el sector privado no podía participar, a una banca con plena apertura y sin restricciones incluso para inversionistas extranjeros (Naranjo, 2000).

En julio de 1990 se aprobaron las siguientes leyes:

- La Ley de Instituciones de Crédito
- La Ley para Regular las Agrupaciones Financieras

Con esto, se permitió la participación de extranjeros en el capital hasta de 49% del capital común para la mayoría de los intermediarios financieros y hasta 30% tratándose de instituciones bancarias, casas de bolsa y grupos financieros.

En 1993, El Tratado de Libre Comercio acentuó la apertura financiera al permitir la inversión extranjera en el sector. Sin embargo, prevalecieron los siguientes límites de participación:

	1994-2000 Individual	1994-2000 Agregado
Bancos	1.5%	8%-15%
Casas de Bolsa	4%	10%-20%

Actualmente los bancos que operan son los siguientes:

- ABN Amro
- American Express
- Banamex
- Banca Afirme
- Banca Mifel
- Banco de México
- Banco Nacional de Comercio Exterior
- Bank of America
- Bank Boston
- Banregio
- Bansi
- BBVA Bancomer

- Banjército
- Santander Serfín
- Scotiabank Inverlat
- HSBC
- Banorte
- Bancomext
- Banrural
- Interacciones

Haciendo negocios en México

A través del tiempo, con la estabilización de la economía, la liberalización y la inversión en el país, México se ha convertido en un mercado muy atractivo para hacer negocios. Una posición geográfica estratégica también hacen de este país un lugar clave en donde hacer negocios: tiene frontera con los Estados Unidos de América, tiene costas que dan por un lado a Europa y por otro a Asia, es también una entrada al resto de Latinoamérica.

En los últimos diez años, el comercio exterior de México ha sido uno de los más dinámicos del mundo, con un crecimiento total del 203%. De conformidad con las cifras de la Organización Mundial de Comercio (OMC), México es la séptima potencia comercial del mundo y la primera de América Latina.

El crecimiento exportador se debe en gran parte a los tratados y acuerdos comerciales suscritos por México. Los tratados fomentan la transferencia de tecnología, crean fuentes alternativas de insumos, estimulan la competitividad y la eficiencia empresarial, y generan más y mejores empleos. México es el tercer receptor más importante de inversión extranjera directa en los países en desarrollo.

Oportunidades de negocios en México (Business opportunities in Mexico, Canadian Chamber of Commerce in Mexico, 1996)

Agroindustria. La población ha tenido un crecimiento imponente en los últimos años y muchas veces la producción de alimentos no es suficiente para satisfacer las necesidades del país. Sin lugar a dudas que este es un sector muy atractivo no solo por el potencial actual, sino sobre todo por las perspectivas de crecimiento para el futuro.

Productos de consumo. Todos los productos de consumo tienen un gran potencial en México. En particular el segmento de población de menos de 30 años, que representa el 70% de la población total, está muy abierto e interesado en productos importados. Entre otros productos, podemos mencionar: vestimenta y accesorios, joyería, artículos deportivos, libros, artículos para regalos, etc.

Petróleo: equipos, productos y servicios. El sector petrolífero en México es fundamental, constituyéndose México como el tercer productor mundial. La industria está regulada por la compañía estatal Petróleos Mexicanos (PEMEX).

Telecomunicaciones. La tecnología es una prioridad para el desarrollo del país. Tanto equipos como software y servicios constituyen un atractivo mercado para la exportación.

Acceso al mercado

Logística. Medios de transporte (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2007)

México posee una infraestructura de transportes muy desarrollada, al contar con importantes puertos, aeropuertos y vías terrestres con todas las facilidades para la ágil movilización de mercancías dentro y fuera del país.

Posee una vía ferroviaria de 20,567 kilómetros, que atraviesa las ciudades más importantes del país. Las vías terrestres alcanzan los 245,433 kilómetros, de los cuales 88,601 están pavimentados. Estas vías movilizan volúmenes muy amplios de carga, especialmente si se toma en cuenta que el principal socio comercial de México es Estados Unidos y que la mayor parte del comercio entre estos dos países se realiza por vía terrestre.

También cuenta con varios puertos para la movilización de carga, aprovechando las ventajas de tener acceso a ambos océanos. Esta posición le permite un fácil contacto comercial con importantes mercados como Asia y Europa. Los principales puertos son Lázaro Cárdenas, Guaymas, Ensenada, Salina Cruz, Manzanillo, ubicados en el Océano Pacífico; y Tampico, Altamira, Veracruz, Coatzacoalcos, Tuxpan, Progreso, localizados en la costa Atlántica.

Algunas otras consideraciones de transporte son:

- Aeropuertos: 87
- Carreteras pista pavimentada: 238
- Carreteras sin pista pavimentada: 1,610
- Principales puertos marítimos de carga:

Legislación

Régimen arancelario

Desde 1988 las tarifas arancelarias de México están basadas en la Nomenclatura del Sistema Armonizado (SA), expedida en la Organización Mundial de Aduanas (OMA), de la cual México es parte contratante. La OMA revisa permanentemente los textos de la Nomenclatura a fin de reflejar los avances científicos y tecnológicos, las decisiones internacionales de clasificación, los cambios en los patrones mundiales de comercio o las preferencias de consumo, así como reubicar mercancías mal agrupadas o corregir errores de ortografía.

Barreras a la importación

Las tasas arancelarias de importación oscilan entre el 0% y el 20%. La totalidad de la tarifa mexicana consiste en derechos sobre el valor LAB (Libre a Bordo) de las

mercancías, con excepción de 8 fracciones del sector azucarero que están sujetas a derechos específicos.

Las reglas generales de aplicación de las tarifas son:

- **Libre de impuestos:** Bienes de consumo para los cuales hay poca oferta mexicana, materias primas de poca oferta en México y necesaria para la producción industrial y bienes de capital que no se producen en México.
- **5%:** Materias primas parcialmente procesadas y productos no elaborados en México.
- **10%:** Bienes intermedios utilizados por el sector manufacturero en México.
- **15%:** Bienes intermedios de alto valor agregado usados para producir bienes finales en México.
- **20%:** Bienes finales y productos alimenticios para consumo final.

Otros impuestos y gravámenes adicionales que deben pagar los productos importados son:

- Impuesto de Servicio Aduanero de 0,8 % sobre el valor CIF de todas las importaciones.
- Impuesto al Valor Agregado (IVA): tasa general del 15%, excepto medicinas y alimentos.

Además, se aplican impuestos sobre el consumo (calculados sobre el valor CIF (Cost, Insurance and Freight, Costo, Seguro y Flete) más los derechos de aduana), sobre ciertos productos como las bebidas no alcohólicas y los cigarrillos. Estos aplican tanto para productos nacionales, como para importados.

Regímenes de licencias no automáticas

La Secretaría de Economía define la lista de productos para los cuales se requieren licencias previas. Muchos productos de Canadá, Estados Unidos y otros países con acuerdos comerciales vigentes, como Chile, están exentos de este requisito.

Se requiere autorización previa de la Secretaría de Salud para la importación de plaguicidas, fertilizantes, sustancias tóxicas y otros productos, fuentes de radiación y materiales radiactivos de uso médico, medicamentos y materias primas que intervengan en su elaboración, equipos médicos, prótesis, ayudas funcionales, agentes de diagnóstico, insumo de uso odontológico, material quirúrgico de curación, productos higiénicos, productos de perfumería y belleza, productos alimentarios y sus materias primas, tabacos y sus productos, estupefacientes y sustancias psicotrópicas y productos preparados que las contengan.

La Secretaría de Economía y la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca Y Alimentación (SAGARPA) establecen la clasificación y codificación de las mercancías para uso veterinario, cuya importación esté sujeta a autorización sanitaria.

La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) precisa los tipos de materiales o residuos que, por su naturaleza, puedan causar daños al medio ambiente.

También, establece disposiciones en materia ecológica, por medio de la presentación del requisito previo de la guía ecológica.

Se requiere una autorización de la Comisión Nacional de Seguridad Nuclear y Salvaguardias, perteneciente a la Secretaría de Energía, para la importación de equipos de aprovechamiento de la energía nuclear. La importación de armas de fuego y explosivos requiere permiso previo de la Secretaría de Defensa Nacional.

Normas técnicas

Existen normas técnicas específicas para una gran cantidad de productos por lo que se recomienda al exportador averiguar al respecto antes de realizar cualquier envío.

Tramites, requisitos y formatos

En el sitio web de la Secretaría de Economía (www.economia.gob.mx) se puede consultar el Catálogo de Trámites de importación.

La Secretaría de Economía ofrece los siguientes trámites vía Internet:

- Comercio exterior:

Captura de solicitudes de:

Permisos de Exportación e Importación (PEXIM), Certificados de Origen (CEROR), Certificados de Elegibilidad (CERTEL), Programas de Importación Temporal para producir artículos de exportación (PITEX), Devolución de impuestos (Drawback), Cupos TLC, Cupos Frontera, Programas de promoción sectorial (PROSEC), Industria Maquiladora de Exportación (Maquila)

- Reportes anuales de:

Programas de Importación Temporal para producir artículos de Exportación (PITEX), Empresas de Comercio Exterior (ECEX), Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX), Ferias Mexicanas (FEMEX)

- Inversión extranjera:

Registro nacional de inversión extranjera

- Industria farmacéutica

Permite a las empresas de la industria farmacéutica realizar el registro de precios de medicamentos.

Disposiciones sanitarias (ALADI, 2007)

Se prohíbe la importación de los siguientes productos:

Animales vivos, susceptibles a la Fiebre Aftosa, incluidos los animales de pezuña hendida, domésticos y silvestres, armadillos, erizos, roedores (ratas, ratones y cuyos, entre otros), nutrias, osos pardos, elefantes, búfalos, capibaras, conejos y chinchillas y otros que determine la SAGARPA (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación)

Productos sujetos a la emisión de una autorización previa:

- ✓ Material de curación, material quirúrgico, material odontológico, equipos médicos, prótesis, órtesis, ayudas funcionales y productos higiénicos, para el diagnóstico, tratamiento, prevención o rehabilitación de enfermedades, en humanos: autorización sanitaria previa de importación expedida por la Dirección General de Medicamentos y Tecnologías para la Salud (Acuerdo de 26/03/02. Secretaría de Economía).

Productos terminados, materias primas para medicamentos; agentes de diagnóstico; preservativos: autorización sanitaria previa de importación expedida por la Dirección General de Medicamentos y Tecnologías para la Salud (Acuerdo de 26/03/02. Secretaría de Economía).

- ✓ Productos alimenticios: autorización sanitaria previa de importación expedida por La Dirección General de Control Sanitario de Productos y Servicios, así como por las autoridades sanitarias competentes en las entidades federativas
- ✓ Cobalto radioactivo; Cesio 137 para diagnóstico o tratamiento de enfermedades: autorización sanitaria previa de importación expedida por la Dirección General de Medicamentos y Tecnologías para la Salud
- ✓ Sustancias tóxicas: autorización previa de la Comisión Intersecretarial para el Control del Proceso y Uso de Plaguicidas, Fertilizantes y Sustancias Tóxicas
- ✓ Estupefacientes y psicotrópicos (productos terminados y materias primas: autorización sanitaria previa de importación expedida por la Dirección General de Medicamentos y Tecnologías para la Salud
- ✓ Productos sujetos a la inscripción en un registro, presentación de un certificado sanitario u otros requisitos de carácter sanitario:
- ✓ Bebidas: aviso sanitario de importación que deberá presentarse ante la Dirección General de Control Sanitario de Productos y Servicios, así como ante las autoridades sanitarias competentes en las entidades federativas
- ✓ Instrumentos, dispositivos y demás artículos de uso médico u odontológico: aviso sanitario de importación que deberá presentarse ante la aduana de despacho. En él se indicará el nombre del producto, la cantidad importada y su uso
- ✓ Preparaciones cosméticas: aviso sanitario de importación que deberá presentarse ante la Dirección General de Control Sanitario de Productos y Servicios, así como ante las autoridades sanitarias competentes en las entidades federativas
- ✓ Productos alimenticios: aviso sanitario de importación que deberá presentarse ante la Dirección General de Control Sanitario de Productos y Servicios, así como ante las autoridades sanitarias competentes en las entidades federativas
- ✓ Alimentos envasados en recipientes de cierre hermético y sometido a tratamiento térmico: especificaciones sanitarias que deben cumplir estos productos con excepción de aquéllos que cuenten con normas oficiales mexicanas específicas

- ✓ Cigarrillos y tabaco: aviso sanitario de importación que deberá presentarse ante la Dirección General de Control Sanitario de Productos y Servicios, así como ante las autoridades sanitarias competentes en las entidades federativas
- ✓ Animales (excepto acuáticos) y mercancías de origen animal y/o para uso en animales (excepto acuáticos). Su introducción al territorio nacional está sujeta al cumplimiento de lo señalado en la hoja de requisitos zoosanitarios emitida por la Dirección General de Salud Animal y a inspección en el punto de entrada al país con el objeto de certificar que los productos se encuentran libres de enfermedades
- ✓ Carne, canales, vísceras y despojos. Su introducción en el territorio nacional estará sujeta al cumplimiento de las especificaciones técnicas zoosanitarias para las instalaciones, equipamiento y funcionamiento de los Puntos de Verificación e Inspección indicadas en la Norma Oficial Mexicana NOM-EM-014-ZOO-2001 del 12/09/2001 de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
- ✓ Productos biológicos, químicos y farmacéuticos para uso en animales y productos destinados a la nutrición animal. Su introducción al territorio nacional está sujeta al cumplimiento de lo señalado en la hoja de requisitos zoosanitarios emitida por la Dirección General de Salud Animal y a inspección en el punto de entrada al país con el objeto de certificar que los productos cumplen con los requisitos exigidos
- ✓ Sales puras antimicrobianas destinadas a la elaboración de medicamentos y alimentos para uso en animales. Su introducción al territorio nacional está sujeta al cumplimiento de lo señalado en la hoja de requisitos zoosanitarios emitida Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural
- ✓ Tarimas de madera nuevas o usadas. Certificado fitosanitario expedido por la autoridad competente de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos
- ✓ Productos y subproductos forestales. Su introducción al territorio nacional está sujeta al cumplimiento de lo señalado en el formato de "Requisitos Técnico fitosanitarios" emitido por la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural y a inspección ocular a cargo del personal de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente en el punto de entrada de las mercancías al territorio nacional.
- ✓ Productos de origen vegetal. Su introducción al territorio nacional está sujeta al cumplimiento de lo señalado en la hoja de requisitos fitosanitarios emitida por la Dirección General de Sanidad Vegetal y a inspección en el punto de entrada al país.
- ✓ Máquinas, aparatos y artefactos agrícolas y hortícolas. Inspección en el punto de entrada al país por parte de la Dirección General de Inspección Fitozoosanitaria en puertos, aeropuertos y fronteras, a los efectos de verificar que se encuentran libres de plagas y enfermedades.
- ✓ Semillas para siembra. Certificado fitosanitario internacional expedido por la autoridad de protección vegetal del país de origen.
- ✓ Productos químicos esenciales y sus sales. Aviso previo de importación, deberá presentarse ante la Secretaría de Salud. Los importadores presentarán conjuntamente con el pedimento aduanal, la copia del aviso previo de importación que deberá ostentar el sello de recibido de la Dirección General de Salud Ambiental de la Secretaría de Salud.
- ✓ Productos alimenticios para consumo animal. Deberán cumplir con los requisitos y especificaciones zoosanitarias indicados en el Norma Oficial Mexicana NOM-061-ZOO-1999 de 18/09/2000, Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural.

Impuestos internos

El sistema de impuestos de México ha sufrido importantes cambios en los últimos años. Estos cambios han sido con el propósito de adecuar el sistema mexicano a sus principales socios de negocios y también para hacerlo mas atractivo a la inversión extranjera (Taxes in Mexico, Mexico 2000 Business Directory)

Principales impuestos. Los impuestos más importantes que pagan las personas y las empresas, son aquello que dictamina el gobierno federal. Los impuestos estatales o locales no representan un impacto importante y adicionalmente está prohibido que aumenten el impuesto a la renta.

Los principales impuestos son lo siguientes:

1. Impuestos federales

- Impuesto a la renta, incluido un impuesto mínimo basado en los activos.
- Impuesto al valor agregado
- Impuestos a la exportación e importación
- Impuestos a la nómina, principalmente un 1% sobre los salarios, seguridad social y contribuciones al Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores.

2. Impuestos locales

- Sobre la propiedad
- Sobre los salarios
- En la adquisición de propiedades

Tipos de contribuyentes Los contribuyentes están divididos en cuatro grandes grupos:

1. *Empresas residentes*
2. *Individuos residentes:* Los residente mexicanos, no importando su nacionalidad, están sujetos a un impuesto a la renta. Existen tratamientos especiales en cuanto a ganancias de capital, intereses domésticos y dividendos, a los que se les aplica una tasa gradual hasta llegar al 35%.
3. *Empresas e individuos no residentes.* Los no residentes están gravados solo sobre los ingresos de fuente mexicana. Generalmente se aplican tasas menores sobre los ingresos brutos, sin ningún tipo de deducción. Sin embargo, en determinadas condiciones pueden aplicarse tasas mayores en ganancias netas sobre venta de propiedades, acciones, o instalaciones de corto plazo.
4. *Organizaciones sin fines de lucro.* Por ley, una cantidad limitada de sociedades civiles y asociaciones que son específicamente designadas como organizaciones sin fines de lucro, están exentas de impuestos, aunque igualmente están obligadas a presentar información económica anual.

Impuestos a empresas

- a. *Impuesto federal a la renta.* El impuesto federal a la renta es de 35%. Se pueden realizar provisiones que reconozcan el impacto de la inflación sobre los activos y

pasivos monetarios, inventarios y activos depreciables. Después que la empresa ha pagado el impuesto a la renta, los dividendos se pueden repartir sin otro impuesto adicional.

- b. Impuesto mínimo. Un impuesto sobre activos se paga aplicando un 2% sobre el total de activos de la empresa u otro tipo de organizaciones
- c. Impuestos estatales. No existen impuestos estatales sobre las rentas de las empresas.

Otros impuestos

Impuesto al valor agregado. El Impuesto al Valor Agregado (IVA), con una tasa general del 15%, (excepto en la franja fronteriza que es del 10%) se paga sobre la venta de bienes y servicios. Algunos medicamentos y alimentos básicos pueden tener exoneraciones temporales. Las principales excepciones a este impuesto son la venta de tierras, libros, instrumentos crediticios, construcción y material para vivienda, servicios médicos y financieros, educación y alquiler de viviendas. El IVA pagado por empresas por las compras de sus insumos se puede deducir de su IVA de ventas.

Están exentas del IVA, o gravadas con tarifa 0%, las importaciones de: animales y vegetales que no estén industrializados, salvo el hule; carne en estado natural; leche y huevo, cualquiera que sea su presentación; harina de maíz y de trigo y nixtamal; pan y tortillas de maíz y de trigo; aceite vegetal comestible, manteca vegetal y animal; pastas alimenticias para sopa, excluyendo las enlatadas; café, sal común, azúcar, mascabado y piloncillo; hielo y agua no gaseosa ni compuesta, excepto cuando en este último caso, su presentación sea en envases menores de diez litros; ixtle, palma y lechugilla; maquinaria y equipo agrícolas; fertilizantes, plaguicidas, herbicidas y fungicidas, siempre que estén destinados para ser utilizados en la agricultura o ganadería; invernaderos hidropónicos y equipos integrados a ellos; oro, joyería, orfebrería, piezas artísticas u ornamentales y lingotes, cuyo contenido mínimo de dicho material sea el 80% siempre que su enajenación no se efectúe al menudeo con el público en general.

Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS)

Están gravados con este impuesto al consumo, la enajenación en territorio nacional o, en su caso, la importación de los siguientes bienes indicados en el artículo 2 de la Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios:

Al valor de los actos o actividades que a continuación se señalan, se aplicarán las tasas siguientes:

I.- En la enajenación o, en su caso, en la importación de los siguientes bienes:

A) Bebidas con contenido alcohólico y cerveza:

B) Alcohol y alcohol desnaturalizado 60%

C) Tabacos labrados:

2. Puros y otros tabacos labrados 20.9%

D) Gasolinas: la tasa que resulte para el mes de que se trate en los términos de los artículos 2o.-A y 2o.-B de esta Ley.

E) Diesel: la tasa que resulte para el mes de que se trate en los términos de los artículos 2o.-A y 2o.- B de esta Ley.

F) Gas natural para combustión automotriz: la tasa que resulte para el mes de que se trate en los términos del artículo 2o.-C de esta Ley.

G) Aguas gasificadas o minerales; refrescos; bebidas hidratantes o rehidratantes; concentrados, polvos, jarabes, esencias o extractos de sabores, que al diluirse permitan obtener refrescos, bebidas hidratantes o rehidratantes que utilicen edulcorantes distintos del azúcar de caña 20%

H) Jarabes o concentrados para preparar refrescos que se expendan en envases abiertos utilizando aparatos automáticos, eléctricos o mecánicos, que utilicen edulcorantes distintos del azúcar de caña 20%

Distribución obligatoria de utilidades para el personal de la empresa.

Toda empresa que tenga personal debe obligatoriamente distribuir una parte de sus utilidades anuales entre los mismos, no importando su forma legal. Generalmente se distribuye un 10% de la renta computable para el impuesto a la renta.

Otras reglamentaciones

Requisitos para ingresar a México por negocios

Para aquellos viajes de menos de 30 días, solo se necesita presentar:

- Pasaporte valido o copia certificada del certificado de nacimiento o una tarjeta de ciudadanía con foto reciente de identificación.
- Una carta de la empresa expresando las razones de la visita a México y su duración y declarando que todos los gastos se pagaran por la empresa y no por alguien residente en México.

Para estadías de más de 30 días:

- Pasaporte válido
- Dos fotos recientes de frente
- Una carta de la empresa declarando los motivos del viaje
- Pago de la tasa consular.

Requisitos sobre marcas y patentes

La Secretaría de Economía, a través del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) vigila y protege los derechos de propiedad de patentes, marcas y otras formas de propiedad industrial.

La propiedad industrial promueve y protege:

- 1) Las invenciones e innovaciones a través del registro de patentes, modelos de utilidad, diseños industriales y secretos industriales
- 2) La creación de signos distintivos como son: marcas, avisos y nombres comerciales y las denominaciones de origen

En el Tratado de Libre Comercio de Norte América (NAFTA) también se incluye reglamentación al respecto. Se incluye:

- o Copyright de datos, incluyendo al software
- o Copyright de grabaciones de sonido
- o Marcas: nombre, diseño o logotipo por el cual se identifica a un negocio
- o Patentes e invenciones
- o Diseño de circuitos integrados de semi-conductores (diseño industrial)
- o Secretos de negocios
- o Indicaciones geográficas (procedencia de productos)
- o Protección de señales de satélite y aparatos para interceptar señales.

Tratados comerciales

México ha apostado en gran medida a los acuerdos comerciales con diferentes países como medio para ampliar su economía y sobre todo su comercio exterior.

Los tratados que lleva firmados hasta el momento son los siguientes:

Entrada en vigencia

- TLCAN América del Norte (México-USA-Canadá) 01/01/94
- TLC México-Costa Rica 01/01/95
- TLC Grupo de los Tres (México-Colombia-Venezuela) 01/01/95
- TLC México-Bolivia 01/01/95
- TLC México-Nicaragua 01/07/98
- TLC México-Chile 01/08/99
- TLC México-Israel 01/07/00
- TLC México-Unión Europea 01/07/00
- TLC México-Guatemala-Honduras-El Salvador 01/03/01
- TLC México-AELC 01/07/01
- TLC México-Uruguay 15/07/05
- AAE México-Japón 01/04/05

Características del mercado

Precios. Los consumidores mexicanos son, entre los de América Latina, los más afectos a comparar precios, no tienen preferencia por marcas genéricas y 49 de cada 100 hacen sus compras en tiendas de auto servicios, revela un estudio de AC Nielsen. La frecuencia de compra en los autoservicios en México todavía es baja, ya que solo 32 por ciento de los consumidores acude más de una vez por semana. En México, el

comportamiento corresponde al 49 por ciento a autoservicio y 51 por ciento es por medio de comercios tradicionales.

"La tienda pequeña sigue siendo muy importante en México." **AC Nielsen**

Los efectos de las crisis económicas que ha vivido México volvió a los consumidores más analíticos y se refleja en que el 48,4 comparan precios.

Distribución. La mayoría de las empresas extranjeras utilizan un agente o distribuidor para vender sus productos en México. Sin embargo, muchas veces el tamaño del mercado y la importancia de mantener estrechas relaciones con los consumidores, hace que las empresas abran allá sus oficinas de venta directa o subsidiaria.

En algunos sectores específicos los canales de comercialización son un poco más complicados. Tal es el caso de los productos farmacéuticos, ya que las farmacias no utilizan un canal directo de compra de productos, sino que lo deben realizar por medio de los laboratorios (que a su vez son productores). Esto, sin duda alguna, obstaculiza la ágil entrada de este tipo de productos al mercado, impidiendo una verdadera competencia de precios y calidad entre los productos. Lo mismo ocurre para el sector de ferreterías, ya que no se importa directamente, sino que lo hacen por medio de almacenes o depósitos, los cuales se convierten en distribuidores para los establecimientos de venta al detalle.

Es importante tener en cuenta, que comercialmente México tiene diversos formatos de canales de comercialización, desde los más sencillos establecido entre el exportador directo al importador que coloca al comercio detallistas, hasta estructuras de comercialización muy complejas. Todo depende del tipo de producto y cobertura comercial de interés. Los importadores/distribuidores pueden ser nacionales, estatales, regionales geográfico (zona según distribución geográfica)

Padrón de importadores mexicanos. El gobierno mexicano, ha buscado romper con la invasión de productos que no cumplen con la normatividad mexicana, llevando para esto, un control más estricto de las importaciones de mercancías que afectan diversos sectores productivos del país. Es así que se han creado regulaciones con el fin específico de identificar quienes están efectuando este tipo de operaciones.

Ejemplo de ello, es la creación del Padrón de Importadores y el Padrón de Sectores Específicos, mismos que tienen su definición en la Ley Aduanera y en la Miscelánea de Comercio Exterior vigentes.

Canales de comercialización. Un vistazo de comercialización de México, enfocado a alimentos o productos de consumo masivo, mostraría lo siguiente:

Las Tiendas de Autoservicio y Departamentales están agrupadas en una asociación nacional (ANTAD), con el fin de mantener y mejorar los sistemas de distribución. Dentro de esta asociación, los establecimientos han sido clasificados, siguiendo los patrones internacionales, como sigue: autoservicios, megamercados, hipermercados, supermercados, bodegas, tiendas de conveniencia, superfarmacias, departamentales y especializadas.

Promoción

En México se ha dado mucha importancia a las ferias y exposiciones como forma de desarrollo del mercado. Existen a lo largo del año una gran cantidad de ferias que abarcan diferentes rubros (ANTAD, 2007).

En los siguientes sitios web podrán encontrar información sobre las diferentes ferias y exposiciones que se llevan a cabo en México:

- Exposiciones y ferias comerciales <http://www.exposyferias.com/>
- Megaexpo <http://www.megaexpo.net/>
- Ferias de México <http://www.mexico-tenoch.com/ferias/ferias.html>
- Feria de San Marcos <http://www.feriadesanmarcos.com/>
- Encuentros empresariales <http://www.amprofec.org.mx/html/default.htm>
- Feria Virtual. Bancomext <http://www.mexico-businessline.com/ferias/>

Es importante estudiar el perfil de cada exposición y prepararse muy bien para la participación en este tipo de eventos. Los resultados pueden ser muy positivos si se actúa correctamente.

Competencia

A partir de los noventa la economía mexicana abandonó una política proteccionista que por muchos años aisló a la producción nacional de la competencia externa. Al inicio, el mayor impacto derivó de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio con EUA y Canadá en 1994, aunque la apertura comercial se había iniciado antes como parte de un paquete de política antiinflacionaria (Informe de Competencia Económica 2001, Comisión Federal de Competencia)

Aunque la apertura ha tenido importantes efectos sobre la competencia en bienes comerciables internacionalmente, su alcance ha sido insuficiente para eliminar numerosas barreras y distorsiones del mercado interno, sobre todo en los sectores de infraestructura y en los bienes y servicios de alcance regional. Ante la apertura, los agentes buscan la protección a través de otros medios, sobre todo en sectores con estructuras monopólicas creadas durante el proteccionismo.

Surgen nuevas formas de frenar la competencia, entre otras, mediante la regulación de algunos mercados que da ventajas a empresas existentes, la regulación de la inversión extranjera, la ampliación del periodo de protección de algunos sectores, los subsidios o las exenciones fiscales, o la protección contra las llamadas prácticas desleales en el comercio internacional (el antidumping).

Entre estos obstáculos a la competencia, las regulaciones onerosas discriminan a pequeñas empresas eficientes, incapaces de cubrir los altos costos regulatorios. En algunos casos importantes, las barreras interestatales y la regulación local han servido también de instrumento proteccionista frente a competidores nacionales y extranjeros.

Con la aprobación de la Ley Federal de Competencia Económica, y de posteriores ordenamientos sectoriales apegados a la política de competencia, el Congreso puso al día nuestras disposiciones jurídicas en la materia y adecuó los instrumentos de intervención gubernamental en la economía. En vigor desde el 22 de junio de 1993, la Ley crea a la Comisión Federal de Competencia como el organismo responsable de su aplicación.

Estilo de negociación mexicano

En México, como en cualquier otro país, el estilo de negociación está condicionado por las costumbres, tradiciones y otros aspectos culturales. Conforme a un estudio realizado por una firma consultora canadiense, los aspectos más sobresalientes del estilo mexicano de negociar son:

- ☐ Hay que considerar que los asuntos pueden llevarse dos o tres veces más tiempo del que originalmente se había previsto. La paciencia y la resistencia son virtudes indispensables para el ejecutivo extranjero
- ☐ Los negociadores mexicanos toman un enfoque paternalista durante las discusiones y en consecuencia no hacen comentarios ni correcciones a los errores u omisiones que cometen sus jefes o directores
- ☐ La jerarquía y las tradiciones que privan en el lugar de trabajo dificultan la toma de decisiones a niveles inferiores
- ☐ Los negociadores mexicanos tienen necesidad de motivación y formación para desarrollar un sentido de responsabilidad sobre la eficacia en términos de costo de las funciones que manejan
- ☐ Las contradicciones se hacen pasando por alto los procedimientos administrativos y con base a recomendaciones de familiares y amigos. Esta situación crea una carencia de personal con la suficiente capacitación en los niveles intermedios de las empresas.
- ☐ Una importante fortaleza de parte de los hombres de negocios mexicanos es su habilidad para mantener relaciones armoniosas a la vez, entre sus superiores y sus subordinados, mientras que su debilidad radica en su incapacidad de tomar decisiones y en una dependencia excesiva hacia sus superiores para la toma de decisiones (Habib Chamoun-Nicolas, 2003).

Prácticas de Negocios en México

Lo básico. En la Ciudad de México la mayoría de las oficinas abren de 9:00am a 5:00pm, pero también pueden estar abiertas hasta las 7:00pm de lunes a viernes. La mayoría de la gente sale a comer alrededor de las 2:00pm y se toma de una a dos horas. El Gobierno Federal ha tratado de instituir un horario de 9:00am-6:00pm, pero tienden a quedarse hasta más tarde. El gobierno local sigue las viejas reglas de llegar a las 10:00am y terminar tarde en la noche después de un receso para comer. El almuerzo generalmente empieza entre las 2:00-3:30 pm y termina entre 4:00-5:30pm.

Cómo vestirse. La Ciudad de México es un lugar relativamente formal, así es que la gente de negocios usa traje. Guadalajara y Monterrey son diferentes en el sentido de que una camisa y unos pantalones son suficientes. A menos de que estés en la playa, a ningún lugar vas en shorts, ni siquiera a un picnic. De hecho, la mejor manera de identificar a un turista en la Ciudad de México es fijándote si usan shorts. Si te invitan a un picnic, o

a un viaje al campo vístete casual, pero elegante. Lo mejor son camisas tipo Polo, un sweater y pantalones casuales.

Negociaciones. Esto es difícil porque depende mucho del tipo de compañía con la que estés tratando. Muchas compañías transnacionales negocian como lo hacen en Estados Unidos, pero en los círculos de negocio mexicanos "sí" puede significar no y "no" puede significar tal vez. En México es descortés rechazar a la gente. En situaciones en las que la gente no está interesada en el negocio es muy común que se nieguen a contestar tus llamadas (siempre con una mentira amable), o que te digan que "van a estudiar la situación" y te llamarán. Es el síndrome de "no nos llame, nosotros lo llamaremos". Es importante que aprendas a distinguir entre los casos en los que tu socio de negocios necesite un poco más de presión y los casos en los que no hay oportunidad de que se haga el negocio, para que no malgastes tus recursos.

Cerrar un trato. Como en todos los países, incluyendo Estados Unidos, tienes que tener cuidado y buscar referencias de tu posible socio de negocios si no quieres que te hagan perder el tiempo. Es importante recordar que las compañías mexicanas muchas veces no tienen los fondos suficientes, de ahí que puedan encontrarse con serios problemas. Esta es una función de la escasez de crédito y el costo del dinero. Es mejor arreglar estos asuntos con anticipación - si la compañía mexicana va a necesitar un poco de dinero por adelantado para comprar la materia prima para producir lo que quieres entonces deberás asegurarte de que su compañía se va a dedicar a trabajar en tu orden.

Desayunos y comidas de negocios. Muchos negocios se hacen en los desayunos y/o comidas. Los desayunos son la opción preferida para reunirse, conocer e intercambiar información sobre posibles tratos de negocio. La gente tiende a tener desayunos y/o comidas que duren más de dos horas en lugares caros. No es de buena educación dividir la cuenta, se espera que la persona que hace la venta pague la cuenta, o también se entiende que la persona que sugirió o "invitó" a las otras personas a la comida es la que pagará la cuenta. (Muy raras veces la gente se divide la cuenta en una comida de negocios). Normalmente la propina, que no está incluida en la cuenta, es de alrededor del 10% aunque los meseros aprecian una buena propina y muchas veces se la merecen.

Contrataciones. En México se pueden solicitar hombres o mujeres para los trabajos, con un rango de edad y un estado civil específico. A menos de que hayas hecho negocios en México con anterioridad, nunca debes de contratar a nadie sin antes hablar con un abogado. La rigidez de la ley hace que sea muy difícil despedir a las personas.

Idioma. Se deben aprovechar las escuelas de idiomas que se ofrecen para aprender español, de lo contrario necesitarás que por lo menos una persona bilingüe trabaje contigo.

Traducción. Según la ley mexicana, debes traducir todos los textos de mercadotecnia, manuales de productos, etiquetas y garantías. Esto puede sonar obvio, pero hay muchas compañías que sólo proporcionan una hoja en inglés, lo que dificulta el potencial de tu negocio y/o puede tener como resultado que detengan tu mercancía en la aduana, o en el punto de venta. Los productos de países del TLCAN deben tener la etiqueta en español.

Distribución. Asiste a ferias de negocios mexicanas. Busca empresas bien establecidas, que tengan una larga tradición y una posición financiera sólida.

Beneficios. Igual que en Estados Unidos y Canadá un trabajador puede ser tu empleado, o puede ser un trabajador independiente que proporcione un servicio bajo contrato (por honorarios), en este último caso, no eres responsable por las prestaciones. En el primer caso, las prestaciones legales mínimas incluyen (pero no están limitadas a):

- Seguro médico bajo el "Seguro Social" (IMSS)
- 15 días de salario al final del año (aguinaldo)
- Desarrollo de vivienda. (INFONAVIT)
- Fondos para el retiro. (AFORE)
- Vacaciones. Mínimo 5 días de vacaciones pagadas al año.
- No más de 8 horas de trabajo diarias bajo salario regular.
- Reparto de utilidades. Los trabajadores tienen derecho a un pequeño porcentaje de tus ganancias. (10% del total).

Horario

Horario de oficina. Todos los bancos abren desde las 9:00am hasta las 5:00pm de lunes a viernes. Algunos bancos tienen horario extendido, incluyendo el sábado, en algunas sucursales.

Los supermercados en la Ciudad de México abren los siete días de la semana, de las 9:00am a las 12:00am, aunque hay muchos que están abiertos 24 horas. Las tiendas en la Ciudad de México normalmente abren de las 10:00am a las 8:00pm. En otras ciudades el horario puede ser más corto.

Horario de trabajo para empleados de fábricas. El horario de trabajo normal en las fábricas es de lunes a viernes, ocho horas diarias y medio día el sábado.

Días y horas laborales. Según la ley mexicana, la semana laboral no puede ser de más de 48 horas por semana. A algunos trabajadores se les paga semanalmente, a otros por quincena. A muy pocos trabajadores se les paga por mes. Normalmente los trabajadores tienen una semana laboral de 5.5 días. Legalmente, debe pagarse una hora de almuerzo a aquellos trabajadores que en su turno de trabajo incluya el horario de almuerzo (3:00-4:00 pm).

Social

Relaciones personales. Una vez más, la sabiduría convencional cae en el estereotipo de que los negocios sólo se cierran entre amigos. Lo que debe de haber es confianza. Demasiados extranjeros vienen exigiendo reuniones y consideraciones prometiendo que

van a solucionar todo y al final no llegan a ningún lado. No hay nada que moleste más a un mexicano que tomar todos los pasos y que la persona con la que estén tratando no tome una decisión. Esto es especialmente molesto por el hecho de que los mexicanos pueden ser generosos y muchas veces gastan dinero en sus contactos de negocios.

Cómo saludar en sociedad. En México es normal que las personas del sexo opuesto se saluden con un beso en el cachete, especialmente si ya se conocen, pero también al conocerse. Entre hombres, un saludo de mano es suficiente. Entre amigos cercanos es muy común un abrazo del oso. Cuando se trata de negocios, lo más adecuado es saludar de mano sin importar el género. Un beso o un abrazo pueden ser aceptables entre socios de negocios que han desarrollado una relación personal.

Status. Los mexicanos son muy concientes del status. Se fijan en cómo te vistes, qué coche tienes. También los títulos profesionales son muy importantes. Se acostumbra dirigirse a su socio de negocios como "licenciado". Haz esto aun cuando sepas que tu socio no es licenciado. "ingeniero" y "doctor" también son muy comunes.

Otras prácticas

Usar el teléfono y el fax. El teléfono es una herramienta útil para concretar citas y hacer algunas averiguaciones generales, pero ningún negocio se cierra por teléfono. El teléfono se considera como un medio informal de comunicación. También es el método que se usa para asegurarte de que no te dejen plantado: confirma todas tus citas el mismo día de la cita (o la tarde anterior si tu cita es para el desayuno a la mañana siguiente).

Los teléfonos celulares son muy comunes en México. El fax también es muy común, se prefiere a los teléfonos para tratar temas importantes. Recuerda que un acuerdo verbal en la cultura de negocios mexicana nunca es comprometedor. Prácticamente todos los profesionales en las industrias de servicio tienen correo electrónico.

Otras prácticas de negocio comunes. En México, el tiempo no significa dinero, así es que la gente puede tomarse su tiempo para llegar a una decisión. El nepotismo es una práctica común en los círculos de negocios, no sólo puede que el hijo del dueño trabaje en la compañía (como sucede muchas veces en Estados Unidos), sino que también muchos parientes del director general y los altos ejecutivos también. La burocracia es grande en México. Siempre lleva contigo copias de los archivos y documentos legales más importantes que se pueden necesitar durante la transacción. Es muy importante también llevar fotocopias de tu pasaporte y el original como identificación cuando estás cerrando un negocio.

Información y fuentes

Periódicos y revistas. Reforma, El Financiero, La Jornada, Expansión (revista), The Mexico City News (in Inglés)

El Diario Oficial es un periódico gubernamental editado diariamente con información sobre leyes federales. Es tu deber mantenerte informado de la última legislación. Es posible comprar selecciones especializadas de acuerdo a la línea de negocios. Se puede comprar o suscribirse en línea.

Costumbres y hábitos que necesitan modificarse de los mexicanos en los negocios

Tiempo y puntualidad: La impuntualidad es uno de los factores más frustrantes que afecta considerablemente la efectividad de las empresas y los ejecutivos mexicanos. El concepto del tiempo como valor relativo y el deseo de no dejarse dominar por él, ocasiona la impuntualidad. Uno de los mecanismos más valiosos es relacionar la puntualidad con la educación.

Concepto del compromiso: Los compromisos, a diferentes niveles, se ven como declaraciones de buenas intenciones y se convierten en un sustituto para la acción. Se ha explicado esta situación como “el síndrome del mañana” que consiste en prometer algo que ambas partes saben que no van a cumplir, pero que refleja la posibilidad de que suceda un milagro por medio del cual podría cumplirse.

Ética: El código ético a que se apegan la mayoría de los mexicanos se basa en los principios morales de la Iglesia católica. Sin embargo, la aplicación de estos principios está supeditada a otros valores como la sensibilidad (para no herir susceptibilidades) por lo que el uso de pequeñas mentiras puede ser permitido.

Relaciones con el superior: El lugar de trabajo se ha tratado como una extensión del hogar en donde el superior toma la figura del padre, el cual espera lealtad y devoción absoluta, lo que impide que el subordinado desarrolle auto confianza y responsabilidad.

Relaciones entre el individuo y el equipo: En México el desarrollo profesional está basado en la realización personal del individuo y en sus habilidades por cumplir con las funciones que su superior le encomienda. Falta mucho por aprender en el desarrollo de equipos de trabajo con responsabilidad compartida.

Información práctica de viaje

Horarios de oficina.

Los días de negocios usualmente empiezan a las 9 a.m. y terminan entre las 6 y las 7 p.m.

Instituciones públicas.

Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 3:00 o 4:00 p.m.

Bancos.

Lunes a viernes de 9:00 a.m. a 1:30 p.m.

Sábados y domingos de 10:00 a.m. a 1:30 a.m.

En las principales ciudades se abre además de 4:00 p.m. a 6:00 de lunes a viernes.

Supermercados.

Lunes a domingo de 8:00 a.m. de 9:00 o 10:00 p.m. Algunas tiendas permanecen abiertas las 24 hrs.

Fiestas Públicas

1 de enero Año Nuevo

5 de febrero Día de la Constitución

24 de febrero Día de la Bandera

21 de marzo Aniversario del nacimiento de Benito Juárez

Jueves y viernes Santo

1 de mayo Día del Trabajo

16 de septiembre Día de la Independencia

2 de noviembre Día de los Difuntos

20 de noviembre Día de la Revolución

25 de diciembre Navidad

Capítulo IV

Conclusiones y Recomendaciones

En la actualidad, existen muchos programas de fomento e incentivos para invertir en México. El Gobierno Federal se ha preocupado por dar apoyo a las empresas que quieran invertir en nuestro país, sin importar el tamaño de las mismas, pero para poder tener éxito en este tipo de negocios, es importante tomar en cuenta varios aspectos como son: los políticos, económicos, financieros, sociales y sobretodo los culturales.

En el presente trabajo se tocaron varios temas importantes como son el aspecto cultural, el aspecto de negociación y la forma en que los mexicanos hacemos negocios. Es importante para el inversionista extranjero conocer que existen diferencias entre sus países y el nuestro y que muchas cosas por elementales que parezcan, pueden ser desconocidas por ellos o simplemente se manejan de diferente forma.

Sin embargo, en el capítulo tres se hace un resumen de los aspectos más importantes que se tienen que considerar si un inversionista extranjero le interesa incursionar en los negocios mexicanos, ya sea en el aspecto de exportación de sus productos o inclusive en la instalación de una fábrica o representación y todo lo que eso conlleva.

México es un país que ofrece muchos beneficios a los inversionistas extranjeros y las razones principales de poder invertir en nuestro país se resumen en la fortaleza de sus finanzas públicas; su ubicación estratégica; su infraestructura y desarrollo regional; su fuerza laboral, estabilidad económica, política y social; su certidumbre jurídica y financiera; su creciente participación en la economía global a través de una vasta red de vínculos y acuerdos comerciales internacionales; y por las perspectivas positivas que a nivel internacional le auguran.

Por estas razones, el invertir en México es seguro y confiable.

Recomendaciones

- ⇒ ¿Cómo aprenden a convivir con otras culturas los empresarios internacionales? El primer paso es comprender que existen culturas diferentes a la propia. Luego necesitan avanzar un poco más y aprender las características de esas culturas con el fin de adaptarse a ellas.
- ⇒ El segundo paso es saber que existen actitudes y creencias que influyen en casi todos los aspectos del comportamiento y ayudan a ordenar una sociedad y sus miembros. Mientras más aprendan los directivos sobre ciertas actitudes clave, estarán mejor preparados para entender por qué las personas se comportan en la forma en que lo hacen, en particular cuando sus reacciones difieren de aquellas que los ejecutivos esperan del trato con sus propios conciudadanos.
- ⇒ Conocer el idioma del lugar en donde queremos hacer negocios. En la mayoría de los casos, el idioma inglés se ha convertido en el idioma de los negocios. Sin embargo, en los últimos tiempos, es muy bien visto conocer el idioma local, lo que genera muchas ventajas, ya que generará confianza entre los negociadores, dando la impresión de que estamos interesados en todos los aspectos de su país, inclusive el idioma. Además, no será necesaria la participación de traductores en el negocio.
- ⇒ No utilizar expresiones desagradables.
- ⇒ Lenguaje no verbal. Muchas veces, la comunicación no verbal, o lenguaje no verbal, dice al empresario algo que el idioma no trasmite (si es que el empresario lo entiende). Por desgracia, es probable que las diferencias en las costumbres entre culturas provoquen problemas de interpretación en la comunicación, por lo que es muy importante conocer o tratar de conocer lo más que se pueda las costumbres de la cultura que estamos abordando.
- ⇒ La religión, un importante componente de la cultura, es responsable de muchas de las actitudes y creencias que afectan la conducta humana. El conocimiento de las doctrinas básicas de algunas de las religiones más populares contribuirá a comprender mejor la razón por la que las actitudes de las personas varían tanto de un país a otro.
- ⇒ Conocer las costumbres que se siguen en los diferentes países, desde como es conveniente ir vestido, como comportarse en una negociación formal, como en una reunión de negocios fuera de las oficinas, los obsequios que son bien vistos y aquellos que nunca se deben de regalar.
- ⇒ Tratar de conocer los diferentes tipos de negociación de las diferentes culturas.
- ⇒ Ser puntuales. Esto es un aspecto importante, siempre llegar a la hora que se es citado, ni mucho tiempo antes y mucho menos después.

- ⇒ No se comprometa a lo que no pueda cumplir. Es preferible decir NO a tiempo que cerrar una puerta tanto para su empresa como para México.
- ⇒ Tener mucha paciencia. Sí, la paciencia, está unida a las concesiones por que los negociadores impacientes tienden a realizar más concesiones. Además es una táctica de la contraparte al tratar de debilitarlos con su paciencia. Ella está esperando que nos desesperemos y hagamos concesiones que de otra forma no haríamos.
- ⇒ Construya relaciones, no tratos. Cada vez es mas frecuente que los empresarios consideren a las transacciones comerciales como relaciones de negocio estables y duraderas y no como una sola operación de compra-venta; esto es, el valor potencial a largo plazo es mucho mayor que las ventajas obtenidas con relación a un precio de venta derivadas de una sola transacción, cuando se trata de una sola operación comercial

Bibliografía

- Almanaque Mundial 2006, Editorial Televisa, México
- Arceo, Edmundo y Hernández José, Guía para hacer Negocios en Asia y Oceanía, (12 – 17) Bancomext, México, 2000.
- Ávila, Felipe, Tácticas para la Negociación Internacional, Las Diferencias Culturales, (35- 46) Editorial Trillas, México, 2003.
- Ball, Donald A. y Mc Culloch Wendell H. Jr., Negocios Internacionales, Introducción y Aspectos Esenciales, Editorial Mc Graw Hill, México, 1997
- Bancomext, Técnicas de Negociación Internacional, Documentos Técnicos y Texto, (1 –24) México, 2001
- Business opportunities in Mexico, Canadian Chamber of Commerce in Mexico, 1996
- Daniels, John D. y Radebaugh Lee H., (157 – 189) Negocios Internacionales, Editorial Pearson Educación, México, 2000.
- Ertel, Danny. Negociación 2000. (110 – 115) Editorial McGraw-Hill, México 2000
- Gelles, Richard J. y Levine, Ann, Sociología, Editorial Mc Graw Hill, México, 2000.
- Habib Chamoun-Nicolas, Negotiating with Other Cultures, Between Women and Men, 2003
- Heyman, Timothy, Inversión en la Globalización, (12 – 54) Editorial Milenio, México, 1998.
- Informe anual 2005, Banco de México, Abril 2006
- Informe de Competencia Económica 2001, Comisión Federal de Competencia
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática *Conteos de Población y Vivienda, 1995 y 2005.*
- Muduate y Martinez. Técnicas de Negociación Internacional (12 –45) Trillas 1999
- Naranjo, Mauricio. Apertura financiera de México, 2000
- Robbins, Stephen P.,(2 – 19, 26- 47)Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall, México, 1998
- Rugman, Alan M. y Hodgetts, Richard M., Negocios Internacionales, Un enfoque de Administración Estratégica, Editorial Mc Graw Hill, México, 2000.
- Rugman, Alan M. y Hodgetts, Richard M., Negocios Internacionales, Un enfoque de Administración Estratégica, (23- 47)Editorial Mc Graw Hill, México, 2000
- Taxes in Mexico, Mexico 2000 Business Directory
- Páginas de Internet:**
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes.- www.sct.gob.mx
- Secretaría de Economía.- www.economia.gob.mx
- Asociación Latinoamericana de Integración, ALADI.- www.aladi.org
- Secretaría de Economía y la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. SAGARPA. www.sagarpa.gob.mx
- Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, AC.- ANTAD, www.amtad.org.mx

***Acerca del autor**

Alberto Martín Rodríguez Cantú tiene una Maestría en Negocios Internacionales y labora como ejecutivo en PEMEX- Administración de Riesgos - Finanzas - URAF-ZN – PGPB. Av.Adolfo Ruiz Cortines no.3520 Ote., Col.Moderna, CP 64530, Monterrey,N.L. Conmutador (0181) 8354-2001 Micro 851 Ext.20620. E-Mail: amrodriguez@gas.pemex.com