



Colombia y Estados Unidos Incidencia cultural en un proceso de negociación internacional

Oscar Hernan Loaiza Rebellón

Edgardo Enrique Escorcía Cervera

Diego Alexander Cano Mazo

Institución Universitaria Esumer
Facultad de Estudios Internacionales
Medellín, Colombia
2013

Colombia y Estados Unidos Incidencia cultural en un proceso de negociación internacional

Oscar Hernan Loaiza Rebellón

Edgardo Enrique Escorcia Cervera

Diego Alexander Cano Mazo

Trabajo de investigación presentado para optar al título de:

Negociador Internacional

Director (a):

Mg. Lisbeth Katherine Duarte Herrera

Línea de Investigación:

Negocios y Relaciones Internacionales

Institución Universitaria Esumer

Facultad de Estudios Internacionales

Medellín, Colombia

2013

(Dedicatoria o lema)

Dedicatoria de Oscar Loaiza

Principalmente le dedicamos nuestro logro a Dios que siempre estuvo conmigo en todo momento de la carrera y a mi hermosa mamá, ya que sin su ayuda no habría sido posible ser un Negociador Internacional y llegar hasta donde he llegado. Este recorrido aquí no para, seguiré avanzando con pisadas gigantes y seguro.

Dedicatoria de Edgardo Escorcía

Principalmente y por sobre todas las cosas les dedicamos nuestro logro a nuestra familia y a DIOS que sin ayuda o soporte tanto de ellos como de nuestro padre poderoso hubiésemos alcanzado la meta propuesta con este proyecto de grados. Y después de muchos obstáculos y fracasos hoy podemos decir que le dedicamos este reto ya hecho realidad a los que no creyeron en nuestro trabajo y en idea como tesis de grado a lo igual que el empeño empleado para lograrlo efectivamente tanto para nosotros como personas como también para los que les sirva como elemento o instrumento de ayuda.

Agradecimientos

En primer lugar le agradecemos a Jesucristo o mejor dicho a Dios por habernos guiado y respaldado en medio de la investigación como también en el cumplimiento de nuestras metas y propósitos de una forma idónea, caso más puntual el ciclo profesional llevado a cabo, lo cual fue hecho con el mayor de los esfuerzos, luchas y anhelos. A una excelente universidad con una metodología de enseñanza eficiente ya que por medio de ella somos los profesionales que somos, competitivos, proactivos e innovadores, cualidades por las cuales en el entorno y en el mercado es de las más destacadas en lo profesional.

Como dejar a un lado a todos los catedráticos que estuvieron en todo el proceso profesional, ya que dieron todo de su parte para compartirnos su conocimiento y experiencia de una forma práctica y eficiente con el propósito que cuando nos enfrentemos a la realidad del campo laboral, sepamos confrontar cualquier obstáculo o circunstancia que se presente en nuestra labor.

De igual forma y enormemente se le agradece a la Asesora LISBETH KATHERINE DUARTE HERRERA ya que con su experticia y conocimiento nos brindó los instrumentos necesarios para poder lograr el objetivo de la

investigación de grado, desde un principio mostró gran interés y nos dio unas excelentes pautas para llevar a cabo nuestra tesis y así poder conseguir una buena aceptación ante los demás.

Y ya por ultimo a nuestros padres que de una u otra forma siempre estuvieron de parte nuestra en cuanto a nuestras decisiones y nos apoyaron en todo momento para no decaer y seguir progresando, en fin hay tantas personas a quien agradecerles que de uno u otro modo nos aportaron un granito de arena a nuestra causa durante la formación profesional, mandándonos las mejores energías con el fin de hacer que nuestro anhelo y sueño se hiciera realidad: ser profesionales exitosamente.

Fueron muchos los obstáculos que se nos presentaron, pero al final no fueron impedimento alguno para culminar nuestro trabajo de grado.

GRACIAS DIOS

Resumen

Cuando se habla de la incidencia cultural en un acto de negociación se toma como influyente el acto de comunicación en el cual surge no solo un intercambio de bienes y/o servicios sino una serie de sentimientos o comportamientos que dan resultados a valores, principios y significados obtenidos por medio de los sentidos, no obstante cuando se habla en materia de negocios ocurre una dimensión tanto cultural como también comunicativa; dimensiones que en este proyecto de investigación se analizan a través del estudio de un proceso de negociación comercial entre un colombiano y un estadounidense.

Este trabajo trata acerca de la alta incidencia cultural que se da en una negociación comercial, partiendo del hecho de que si se examinan las conductas y costumbres del actor con el cual se va entablar una negociación, hay mayores posibilidades de conseguir lo que se desea. Siendo así, se proporcionará una profunda comprensión teórica de los diversos factores culturales y comunicacionales que pueden ser influyentes en un proceso de negociación teniendo en cuenta los autores referenciados y los resultados encontrados en la aplicación de entrevistas. Finalmente, se brindarán unas recomendaciones para llevar a cabo una negociación a feliz término.

Todo lo anterior estará soportado por documentación bibliográfica, y a partir de entrevistas que se les aplicaron a empresarios colombianos que han interactuado y han realizado negociaciones con americanos.

Palabras claves:

Negociación, cultura, comunicación e idioma.

Abstract

When talking about the cultural impact in an act of negotiation is taken as influential act of communication. In this, not only exchange of goods or services, if not feelings and many results as a values, principles and meanings obtained by means of the senses. However when is talked of business occurs a cultural dimension and also communicative; which in this research project analyzes these factors in the middle of a negotiation between a Colombian and an American.

This paper is about with the high incidence culturally and emotionally in a trade negotiations. If it is examined the behavior and customs of the author who will engage in treatment, is much more specifically get what you want. First it is provide a deep theoretical understanding of the scale and those above, through the analysis given by some authors and research results found in interviews. Finally it will give some tips or advice given in order to achieve efficient win negotiation.

All this is supported by published references, thanks to interviews that were made to Colombian businessmen have interacted and made negotiations with Americans.

Keywords: Negotiation, culture, communication, language.

Contenido

	<u>Pág.</u>
Agradecimientos	II
Lista de figuras.....	VII
Lista de tablas	VII
Introducción.....	1
1. Formulación del Proyecto	3
1.1 Antecedentes	3
1.1.1 Estado del Arte.....	9
1.2 Planteamiento del problema.....	11
1.3 Justificación.....	12
1.4 Objetivos	13
1.4.1 Objetivo general.....	13
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i>	14
1.5 Marco metodológico	14
1.5.1 <i>Método</i>	14
1.5.2 <i>Metodología</i>	14
1.6 Alcances	15
2. Ejecución del Proyecto.....	17
2.1 Marco Teórico	17
2.1.1 Cultura	17
2.1.2 Comunicación	21
2.1.3 Negociación	23
3. Hallazgos	27
4. Conclusiones y recomendaciones.....	35
4.1 Conclusiones.....	35
4.2 Recomendaciones	36
Referencias bibliográficas	39
ANEXOS.....	1

Lista de figuras

	<u>Pág.</u>
Figura 1: Cultura visible y cultura invisible – El iceberg cultural	18

Lista de tablas

	<u>Pág.</u>
Tabla 1: Resumen de sistematización de entrevistas.....	25

Introducción

En el mundo actual y globalizado, adquieren cada vez mayor importancia las relaciones interpersonales entre miembros de diferentes culturas, ya sea con fines personales o de negocios. Por lo tanto el conocimiento de factores como los hábitos, el comportamiento, principios, valores, y otras variables derivadas de la comunicación, a parte de los culturales, han tomado relevancia en la adquisición de habilidades y experticias necesarias a la hora de negociar.

Para Martín (2000), la cultura es la forma de pensar y de comportarse comúnmente, factores que se desarrollan y luego son reforzados mediante la presión social, por lo tanto un individuo debe ajustarse al entorno donde llega, y más si desea establecer relaciones comerciales con una nueva cultura. La comunicación es parte fundamental de este proceso, entendida ésta como el uso de las palabras para la interacción entre los seres humanos, con el fin de que ambas partes lleguen a un común acuerdo en medio de una negociación.

El presente trabajo parte de una pregunta problema, ¿qué y cuáles factores culturales son incidentes y relevantes en una negociación dada entre una parte americana y otra colombiana?, siguiendo de un objetivo general del cual se derivan objetivos específicos, desde allí la investigación abarca tres capítulos, que a continuación se describirán de una forma global:

En el primer capítulo se presenta la formulación del proyecto, esto es, los objetivos, antecedentes, problema de investigación y se plantea la metodología sobre el cómo se llevará a cabo el proyecto de investigación.

En el segundo capítulo se presenta la ejecución del proyecto, así como también el marco teórico. Este capítulo tiene la finalidad de presentar de forma clara todos los hallazgos encontrados. Aquí, se es categórico al explicar cuáles fueron los aspectos más importantes encontrados en el trabajo.

En el tercer y último capítulo se dan las conclusiones y recomendaciones basándose en la recopilación de información recabada en las entrevistas que se realizaron a empresarios de distintos gremios en la fase de trabajo de campo.

Todo lo anterior, permitió dar respuesta al interrogante central de la investigación y brindar información que con seguridad será de utilidad para adelantar procesos de negociación comercial con americanos.

1. Formulación del Proyecto

1.1 Antecedentes

Mediante la comprensión de temas relevantes como la cultura y la comunicación, puede darse a conocer el porqué de los diferentes comportamientos que pueden presentarse en procesos de negociación, en donde los actores pueden ser diferentes, no sólo por el país de origen, sino también por su personalidad.

El tema de las diferencias culturales ha sido tratado por numerosos autores, pero la mayoría de ellos tratan diferentes aspectos, sin entrar más en profundo.

Uno de los efectos más considerables de las diferencias culturales en las negociaciones está en la calidad de la comunicación entre los negociadores. Las barreras del idioma son sólo parte de las dificultades de comunicación, pues no basta conocer el lenguaje, sino además entender lo sutil de la comunicación no verbal.

Del mismo modo existe una gran diferencia entre el traductor y el intérprete, muy válida en las negociaciones internacionales. Un intérprete tiene que escuchar lo que se está diciendo y en forma rápida y simultáneamente decidir cómo llevar el mensaje en el otro idioma. Desde este punto de vista, el intérprete también es un negociador. En tanto que un traductor es aquella persona que tiene mucho más tiempo para decidir las palabras apropiadas y además puede consultar al diccionario (Tobón, 1997, p.92).

Por ejemplo, algunas culturas no son muy dadas al humor y a cambio prefieren ser más formales en las negociaciones, además pueden herir sensibilidades, por consiguiente, lo recomendable es no hacer chistes de los demás, si no de sí mismo, Tobón (1997), para este autor la cultura hace alusión a una serie de variables de allí la complejidad para entenderla y asimilarla en las negociaciones.

La variable cultura incluye una serie de aspectos muy complejos que pueden dificultar las negociaciones entre culturas. La cultura incluye los valores, las percepciones, las filosofías, etc.

Sí es cierto que existen diferencias culturales entre negociadores de diferentes países y que éstas pueden ser consideradas como obstáculos en la negociación, pero éstas deben verse como barreras franqueables en la mayoría de los casos. (Tobón, 1997 pág.94)

A modo positivo, estos obstáculos deben ser vistos como una estrategia que conlleve al apoderamiento de la negociación, que permita afrontar las diferencias que pueden existir de una mejor manera.

Siendo éstas diferencias culturales una barrera notable para la comunicación, es importante dar a conocer la relevancia de la puntualidad como un factor incluyente a ésta problemática.

Es de mencionar que el tiempo es una variable que puede considerarse como un resultado de muchas variables culturales y del mismo estilo de vida de las sociedades, y tiene diferentes significados para las diferentes culturas.

Para algunas culturas el tiempo es dramáticamente importante y por eso hacen un uso y una planeación muy precisa de él. Sólo basta ver las diferencias de comportamiento entre las culturas en lo que tiene que ver con la puntualidad con las reuniones y demás compromisos.

La preocupación por el tiempo puede ser derivada de otras circunstancias, algunas de ellas climáticas, otras religiosas, etc. (Tobón, 1997, p.99).

En el tema del tiempo como una variable altamente relevante en diversas culturas, se puede ver que si el actor es individualista, este negocia desde sus propias creencias, pero si por el contrario no lo es, su puntualidad puede verse afectada por su acompañante en la negociación. Cabe mencionar según Tobón (1997), que el país más individualista del mundo es Estados Unidos y entre los menos individualistas son los latinoamericanos. El individualismo de los estadounidenses hace que no se inclinen por la negociación en equipo. El estilo de negociación americano es conocido como '*John Wayne*', en donde un gran negociador aparece incluyendo todos los poderes, usándolos cuando le conviene. Los latinos tienen la tendencia a exagerar sus comunicaciones, tanto en el hablar

como en el gesticular, en este caso específico es muy manifiesto lo que dicen los expertos en comunicación cuando refieren que la comunicación puede tener un componente no verbal de 60% y uno verbal de 40% en algunos casos. La negativa preparación de una negociación es un gran defecto de la parte latinoamericana y muestra debilidad frente a la capacidad de negociación internacional. Existe una gran confianza en sus capacidades creativas y es por ello que consideran que pueden suplir la falta de preparación. A diferencia de la creatividad que es algo innato y no requiere mucho esfuerzo, la preparación sí, además de recursos como tiempo, dinero e información abundante.

En cuanto al orden el negociador latinoamericano muestra su disgusto por los planes, programaciones y detalles legales. El latinoamericano tiene un fuerte sentido de dignidad. Palabras y acciones son fácilmente interpretadas como insultos. En cuanto a la comunicación normalmente interrumpen y esto no es visto como descortés, si no como un deseo grande de compartir los puntos de vista con usted. Si no se conocen muy bien los negociadores sólo se saludarán de mano y en una forma más suave que en otras partes del mundo. (Tobón, 1997, p.124-125)

El individualismo en Norteamérica es muy alto. Dado que no hay aristocracia, las personas logran su status a través de la competitividad individual que llevan al éxito de los negocios. Las negociaciones en equipo no son muy frecuentes y aún en equipos de varios miembros siempre existen una o dos personas que toman la decisión. En cuanto al orden se pone más énfasis en el contenido que en la forma de la negociación. No les gustan las ceremonias, sino hacer las cosas. El uso de los primeros nombres en los negocios es una muestra de informalidad. En cuanto a la comunicación verbal es directa y abierta. Esto implica que los negociadores norteamericanos tratarán de decirle a usted directamente que lo siente pero que no puede aceptar su oferta. También dirán claramente hasta dónde pueden llegar. No es común ver abrazos entre los negociadores y las interrupciones son comunes. (Tobón, 1997, p.126-127)

Para Puchol (2009), en su investigación sobre “La negociación” se menciona que existen varios puntos importantes entorno a una negociación a saber:

a) Lo que se puede y no se puede negociar: en la negociación cada individuo tiene unos puntos o zonas sobre las que no admite ningún tipo de negociación, en donde si se llegan a tocar estas zonas se adquiere una fuerza que puede

conllevar a la ruptura de la negociación, dichas zonas pueden ser bienes materiales a los cuales las personas tienen gran aprecio o valor sentimental o también sienten que sus principios han sido irrespetados.

b) El poder siendo la capacidad con la que cuentan las personas para influir en el comportamiento y en los pensamientos de otras personas. En relación a este aspecto, existen varios tipos de poder:

Coercitivo: Se enfoca más hacia el castigo.

Recompensa: Como su nombre lo dice se enfoca en una recompensa o primicia.

Relación: Las personas se sienten influenciadas a hacer determinada labor.

Conexión: Refiere a los contactos que se tiene para poder lograr el propósito.

Legítimo: Es donde ya existe una persona que tiene el poder sobre otra, ejemplo un jefe.

Información: Es el enfoque en el conocimiento e información a la hora de negociar.

Experto: Quien tiene el conocimiento dice como se hace y cuando todos lo obedecen.

c) Las relaciones entre las partes y la confianza: una negociación se da basada en confianza y para que ésta exista debe haber unas relaciones y una empatía entre los negociadores, no tienen que ser los mejores amigos, pero si que cada uno se dé el tiempo de conocer partes del otro, basta con que se respeten y cada uno de ellos confíe en la palabra del otro, aunque defiendan sus propios intereses.

En términos más actuales para Puchol (2009), a esto se le puede entender como “La debida diligencia” y es qué tanto conozco del otro para poder entablar una confianza mutua o relación comercial.

Según Puchol (2009), los norteamericanos suponen el modelo del buen negociador, ya que los gurús de ésta disciplina provienen de éste país. El negociador americano se caracteriza por la seguridad en sí mismo y por su alejamiento excesivo de los protocolos, al negociar procuran que la otra parte se encuentre en un clima de confianza e igualmente se caracterizan porque sus negociaciones se traduzcan en un costo-beneficio. Por ello uno de sus defectos es que casi nunca abandonan una mesa de negociación ya que consideran que es mucho más valioso el tiempo que intervienen en ella. Se preocupan mucho por la duración y procuran llegar a un acuerdo en el tiempo estrictamente necesario. Suelen emplear argumentaciones con razonamientos y evidencias claras y concisas, también procuran ejercer un fuerte control sobre sus emociones, siguen estrictamente las fases de una negociación y procuran tenerlo todo bajo control.

Mientras que los latinos suelen implicar la vida familiar con la profesional, no solo son las empresas o las personas sino también las familias que negocian. Por otro lado debido a las brechas sociales que existen, el tratamiento se hace más distintivo, como el de decir doctor, licenciado, ingeniero, arquitecto, etc. Su forma de negociar es más cortes, sin llegar a la exageración los estilos de comunicación suelen ser poco directos y casi no se basan en criterios objetivos.

Hendo y E. Hendo (2000), señalan que en cuanto a la negociación, existen ocho cualidades que describen a los mejores negociadores con estas siguientes cualidades:

1. El negociador internacional ideal conoce, y maneja eficazmente, los procesos de toma de decisiones de los países en donde desempeña sus funciones.
2. El negociador internacional ideal es lo bastante flexible para abordar con acierto a los asuntos más delicados, tales como el soborno, y para manejarlos dentro del contexto de la cultura local.
3. El negociador internacional ideal muestra gran sensibilidad intuitiva en una situación intercultural; sabe respetar la susceptibilidad de sus interlocutores locales, adelantarse y responder apropiadamente a necesidades emocionales y sociales que a sus anfitriones locales les pueda resultar difícil expresar.

4. El negociador internacional ideal puede comunicarse y relacionarse exitosamente con sus interlocutores locales; es un observador perspicaz que sabe descifrar las señales sutiles que recibe a través de la comunicación verbal y no verbal de sus anfitriones.
5. El negociador internacional ideal posee estabilidad personal, seguridad interior y habilidad para dominar el estrés en el trabajo.
6. El negociador internacional ideal usa el sentido del humor, con buen gusto y criterio, para "romper el hielo" y contribuir al ambiente cordial de las negociaciones.
7. El negociador internacional ideal no se desconcierta por la incertidumbre y es paciente, incluso bajo situaciones de gran presión.
8. El negociador internacional ideal se involucra con la organización, buscando aliados y aumentando sus contactos en toda la compañía. (D. Hendo y E. Hendo, 2000, p.33-41)

Teniendo en cuenta las cualidades de un negociador internacional, en donde culturalmente se involucran aspectos personales y profesionales, D. Hendo y E. Hendo (2000), mencionan algo muy importante cuando se está adquiriendo una conciencia cultural y es saber qué se hace de manera automática o inconscientemente cuando se trata con gente de diversas culturas. Al tratar con personas que son de culturas diferentes a la propia se requiere un autocontrol y gran deseo de interactuar eficazmente con ellas.

D. Hendo y E. Hendo (2000), también mencionan que algunas culturas pueden coincidir en cuanto a la interpretación y el uso de la comunicación verbal, es decir, muchas personas comprenden las expresiones del rostro de alguien cuando está feliz, triste o temerosa, ya que estas expresiones son propias de todo ser humano. Por ejemplo los estadounidenses no son tan expresivos, se consideran un poco reservados. Piensan que tener un contacto fijo de vista es signo de honestidad y sinceridad, también asocian el estatus superior con los espacios más amplios.

Por todo lo anterior es posible dimensionar la cantidad de factores influyentes en la comunicación entre dos actores totalmente diferentes en cuanto a cultura y que

a su vez éstos factores juegan un papel realmente importante en la negociación comercial internacional.

1.1.1 Estado del Arte

Luego de haber investigado diversa información y literatura relacionada con el tema tratado, se encontraron pocos estudios con una temática actual y enfocada en el estudio de la cultura de los estadounidenses y de los colombianos así como en el análisis del comportamiento y comunicación entre estas dos culturas.

“Fundamentos de Negociación”, es un libro de Lewicki, R. y Saunders, D. y Barry, B. publicado en Mexico D.F, 2012. En el cual los autores hacen mención a una de las investigaciones desarrollada sobre negociación, en donde se expresa que el desafío que tienen ahora los negociadores internacionales es prever los cambios con precisión y suficiente antelación para ajustar sus consecuencias, luego afirma que los negociadores estadounidenses comparten una ideología individualista y su confianza radica en los derechos que tienen al ser individuales, y en la importancia del obtener ganancias en los negocios. También hace referencia en que el reto de la comunicación en las negociaciones internacionales aumenta debido a los choques ideológicos, ya que las partes pueden discrepar en los puntos más fundamentales acerca de lo que negocian. Por otro lado comentan que las negociaciones entre personas de culturas heterogéneas son complejas y diversas en tanto sus comportamientos son diferentes, lo que estas personas interpretan en cuanto a los procesos de negociación es distinto, es decir, algunas personas comienzan de un tema general para luego abordar lo específico y otras a cambio comienzan con notas muy específicas para luego llegar a lo holístico.

“Estilo de Negociación Estadounidense”, es un Trabajo de Investigación desarrollado por Fischbach, L. y Girard, G. y Welschen, P. de la Universidad de Concepción del Uruguay Centro Regional Gualeguaychú, 2001. En donde los autores aportan diferentes puntos de vista de la cultura estadounidense, la cual

suele ser franca y directa, y generalmente se ven como ambiciosos, trabajadores y enérgicos, presentan un orgullo alto por el nivel de vida que llevan y de la importancia económica y política de su país en el resto del mundo. Tienen a promover los logros individuales y muchas veces ponen en segundo plano el sentido de pertenencia a una familia. Después de lo anterior los autores destacan la movilidad geográfica de los Estados Unidos y que debido a esto suelen hacer negocios con extraños, pero luego indican que los americanos al iniciar negociaciones siempre tienen una agenda preparada con temas y tiempos a utilizar, participantes e idioma. Otro aporte importante es que generalmente no tienen necesidad de consultar o remitirse a un superior para tomar una decisión durante la negociación. Van a las negociaciones conscientes de que normalmente son la parte más fuerte y que tienen mayor poder de decisión que su contraparte. Este trabajo de investigación tiene la característica de que menciona gran cantidad de comportamientos que presentan los estadounidenses a la hora de negociar en su mayoría individualmente.

Por otro lado y de manera muy relevante los colombianos tienen otras formas y conductas muy características y muy arraigadas a sus costumbres establecidas de generación en generación, es por esto que se hace necesario mencionar las principales: El regateo, la improvisación, la flexibilidad con el tiempo, la informalidad y el alto contexto son algunas de ellas.

De acuerdo con el libro "*Cómo negocian los colombianos?*" De Ogliastri, 2001, el autor menciona el comportamiento colombiano en las negociaciones, en donde por una parte los colombianos cuentan con un estilo de negociación u comportamiento basado en el regateo, es decir, pedir mucho para rebajar después, luego buscar un punto intermedio o pensar que si una parte es ganadora la otra perdedora. También no son distintivos por la preparación de las presentaciones, pero son estupendos improvisadores, las propuestas y planteamientos son a corto plazo y así muy flexibles en el tiempo. Por último afirma que lo que más frecuentemente mencionan los extranjeros sobre la experiencia de negociar en Colombia tiene que ver con la desorganización,

flexibilidad, falta de preparación, informalidad y ambigüedad. De la misma manera existen ciertas características, las cuales son determinantes en la personalidad y conducta, algunas definidas por hechos históricos y otras por la simple costumbre antecesora.

“La Forma de Negociar de los Colombianos y su Cultura” de Fernández, G., 2012, intenta explicar el comportamiento indisciplinado de los colombianos, frente a otras culturas desarrolladas, la base del argumento que ella expone, es que a través de la historia colombiana, la cultura se ve influida por la incertidumbre y la pobreza. Una de las causas que indica la autora respecto a esto es que éstas características culturales están determinadas por las técnicas de negociación tradicional, como lo es la técnica de amenazar/intimidar, regatear y no pensar en ganar-ganar; de esta manera, la indisciplinada, la irresponsabilidad y la impuntualidad influyen en el interés que tengan otras culturas de negociar con la nuestra.

Según lo expuesto anteriormente, se puede decir que el tema tratado no ha sido desarrollado específicamente en la literatura académica por algún autor, por lo tanto los avances encontrados, tratan temas como lo son la negociación internacional, la cultura entre varios países y continentes, y la comunicación en general, pero no su relación en cuanto a nuestro trabajo investigativo, el cual se enfoca en la incidencia que tiene los factores culturales en los procesos de negociación comercial entre un actor Colombiano y otro Estadounidense.

1.2 Planteamiento del problema

En la época antigua, el ser humano para garantizar su supervivencia y reconocimiento ha estado en la búsqueda del otro y de relaciones, es así como surge la comercialización a partir del trueque, entendido como un intercambio de bienes por otros, haciendo uso de algunos animales terrestres y de medios acuáticos para poder llegar a lugares más distantes.

En la actualidad no se menciona a la globalización como un fenómeno reciente, pero la divulgación e implementación del término como tal, en aspectos como culturales, políticos, económicos y académicos se viene dando desde las últimas décadas del s. XX.

Con el ánimo de comprender los comportamientos culturales referentes a la negociación comercial entre colombianos y estadounidenses, es necesario entender qué se concibe como cultura y primordialmente ¿qué y cuáles factores culturales son incidentes y relevantes en una negociación dada entre una parte americana y otra colombiana?

1.3 Justificación

Actualmente la negociación entre colombianos y estadounidenses se ha vuelto más importante debido a que la relación entre estos dos países va en crecimiento, evidenciado en el Tratado de Libre Comercio que entró en vigencia en el año 2012, la flexibilización de la política migratoria americana para los ciudadanos colombianos, las reuniones entre cada gobierno y las estrechas relaciones comerciales en los últimos años, aspectos que afirman la relevancia de la relación y de comprender el comportamiento cultural entre estos dos Estados con el fin de que se tenga un mayor conocimiento al momento de entablar algún tipo de negociación.

1.3.1 Justificación Teórica

Por medio del presente trabajo y considerando la forma como se comportan un americano y un colombiano en una negociación o resolución de conflicto, se podrá dar un aporte pertinente en cuanto al caso, teniendo en cuenta que existen notorias diferencias en cuanto a su cultura, costumbres y manera de tomar decisiones. Por lo tanto es importante realizar una indagación o sondeo con el fin de encontrar información apropiada para adecuarla en el análisis y así aportar una serie de recomendaciones que le permitan al negociador tener bases para llevar a cabo una negociación y no incurrir en errores que puedan alterar o interferir en la misma.

1.3.2 Justificación Social

A través de algunos análisis y estudios que han sido realizados entre investigadores y estudiantes de algunas universidades acerca del comportamiento tendencial y cambiante que han tenido los colombianos y americanos en cuanto a una negociación o conflicto, éste estudio contribuirá a dicha literatura y a brindar bases y herramientas para que las personas que necesiten informarse, conocer y entender patrones culturales, costumbres, comportamientos y demás factores de interés, de colombianos y americanos puedan beneficiarse tanto en el contexto laboral como profesional con el fin de llevar a feliz término objetivos entorno a una negociación o resolución de conflicto que deseen desarrollar en particular.

1.3.3 Justificación Personal

Dado que el comportamiento cultural que se da en una negociación es el tema que ha sido seleccionado como cuerpo central de conocimiento para el proyecto de grado, es de destacar que uno de los objetivos fundamentales que se pretende con éste, es suministrar información a las personas en caso de llevar a cabo una negociación logrando su desarrollo de la mejor manera posible, de igual modo, en caso de controversias también poder dirimir un conflicto eficientemente, es decir, esta investigación es posible que ayude a muchas personas a realizar un buen diagnóstico del entorno de la negociación que están llevando.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Analizar la incidencia de los factores culturales y de los elementos comunicacionales en los procesos de negociación comercial entre un actor Colombiano y otro Estadounidense.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar la incidencia de los factores culturales que repercute en los procesos de negociación entre americanos y colombianos.
- Analizar los elementos comunicacionales presentes en un proceso de negociación entre americanos y colombianos.
- Proponer capacidades y competencias que deben ser adquiridas y desarrolladas para llevar a cabo una negociación entre colombianos y americanos.

1.5 Marco metodológico

1.5.1 Método

El método que será utilizado para abordar el objeto de estudio, es la revisión de diversas teorías enfocadas a los negocios internacionales en cuanto a cultura, comunicación y negociación, y su vez la aplicación de entrevistas de experiencias personales en aras de conocer la influencia de ciertos factores culturales y elementos comunicacionales en los procesos de negociación entre un colombiano y un estadounidense.

1.5.2 Metodología

Recolección de información Secundaria:

Se realizó una investigación y rastreo de información en diferentes fuentes, tales como: internet, libros, artículos, revistas, ensayos y trabajos de grado, con el objeto de conocer quienes han trabajado sobre la cultura y la comunicación, esto es, quiénes han analizado los factores culturales que son influyentes en un proceso de negociación entre un colombiano y un estadounidense.

Recolección de información Primaria:

Seguidamente, se diseñó y aplicó una entrevista a cuatro empresarios colombianos de diferentes sectores que realizaron negociaciones con

estadounidenses en el área de comercio internacional, y de este modo recolectar información apoyados en fuentes primarias. La fecha de aplicación de las entrevistas fue entre las semanas del 30 de octubre y del 4 de noviembre del 2013 en la ciudad de Medellín. Posteriormente se procedió a tabular, sistematizar y analizar los resultados de las entrevistas.

Trabajo de Campo: Con el instrumento elaborado (entrevista), se procedió a aplicarlas a cuatro empresarios de diversos sectores, tales como: sector textil, sector de pinturas y diversos suministros, sector de artesanías colombianas y sector de productos para el aseo personal y del hogar

1.6 Alcances

Este trabajo realiza el análisis de la incidencia de los factores culturales en los procesos de negociación comercial entre un actor Colombiano y otro Estadounidense.

Este trabajo se realiza para proponer diversas habilidades y competencias que sean vistas necesarias para llevar a cabo una negociación entre un colombiano y un estadounidense. La fundamentación de este estudio está en el análisis de la información recolectada, y en los resultados que arroje la tabulación de las entrevistas.

2. Ejecución del Proyecto

2.1 Marco Teórico

A continuación se presentan todos aquellos elementos que conducen de forma lógica al desarrollo de la temática dividida en tres partes. La primera parte trata el tema cultural, definiciones y descripciones que son indispensables para la comprensión y el desarrollo del presente trabajo, haciendo énfasis en la parte internacional, mencionando los diversos factores, que deben ser analizados y tenidos en cuenta para lograr un buen desarrollo de una negociación. La segunda parte toca el tema de la comunicación en donde se abordan los dos tipos o formas existentes, la verbal y la no verbal. Finalmente, se aborda la negociación, enfocada al entorno internacional en donde se presentan dos tipos, el integrativo y el distributivo; logrando así una visión holística, lógica y precisa de la temática.

2.1.1 Cultura

Existen varias definiciones sobre cultura, sin embargo, casi todas coinciden en el comportamiento y el pensamiento como elementos comunes.

De las diversas definiciones de cultura que pueden ser encontradas y descritas, se destaca que es lo que separa a los humanos de lo no humano. Otros lo definen como conocimiento comunicable, y otras más como la suma de logros históricos producidos por la vida social del hombre, la cultura es aprendida, compartida y transmitida de una generación a otra, es primordialmente pasada de los padres a sus hijos, pero también es transmitida por organizaciones sociales, algunos Stakeholder, los gobiernos, escuelas e iglesias. Son formas de pensar y comportarse comunes que se desarrollan, luego son reforzadas mediante la presión social

Por otro lado la cultura es definida como un sistema integrado de patrones de comportamiento aprendidos que son características de los miembros de una sociedad determinada. Incluye todo lo que un grupo piensa, dice, hace y produce;

sus costumbres, idioma, artefactos materiales y sistemas compartidos de actitudes y valores. Ésta definición cubre una amplia variedad de elementos que van desde lo material a lo espiritual. Ésta se resiste al cambio y promueve la continuidad. (Czinkota, Ronkainen y Moffett, 2006, p. 37)

Para Solomon y Schell (2010), la cultura se divide en cultura visible y cultura invisible.

2.1.1.1 Cultura visible

Por cultura visible se entiende que es una manifestación de valores invisibles y ocultos, refiere el vestido, el alimento y costumbres, junto con lo que las personas dicen y hacen, cómo se visten, cómo hablan, su arquitectura, sus oficinas y sus conductas. Solomon y Schell (2010)

Figura 1. Cultura visible y cultura invisible – El iceberg cultural.



(Fuente: imagen tomada de <http://todoelecomunidad.ning.com>)

Continuando con Czinkota y Ronkainen (2006), la cultura contiene varios elementos que pueden aplicarse a todas las culturas, a decir, la estética, los elementos materiales, la educación, el idioma y los modales y costumbres, explicados a continuación:

Estética: En diversidad de culturas se ve claramente que el buen gusto es relativo, así mismo como se puede ver en el arte, tanto en los colores, formas y hasta la música. Czinkota y Ronkainen (2006),

Elementos Materiales: Según Czinkota y Ronkainen (2006), la cultura material se enfoca específicamente a qué herramientas u elementos tecnológicos posee una cultura y mercado, relacionando su crecimiento con el nivel de organización de su actividad económica, en ejemplo, los bancos, infraestructuras económicas, existencia de sistemas de salud, vivienda y educación.

Educación: Así mismo, para Czinkota y Ronkainen (2006), la educación ya sea formal o informal es de alta importancia para transmitir o compartir la cultura. Un bajo grado de estudio o analfabetismo indica que debe haber una comunicación más visual, o por el contrario en donde los estudios sean especializados.

Idioma: Respecto a este factor, Czinkota y Ronkainen (2006), señalan que por naturaleza existen varias dimensiones del idioma, este es visto como un espejo de la cultura. Cabe resaltar que en las palabras que se usan también existen mensajes transmitidos por el contacto visual, los gestos y la posición corporal, es por esto que el saber hablar un idioma no significa comprenderlo ya que existen frases y palabras que pueden tener diferente connotación dependiendo del contexto, y dichas frases son transportadoras de cultura y demuestran el desarrollo cultural.

La capacidad en idiomas cumple cuatro papeles específicos en los negocios internacionales:

1. El idioma es importante en la recopilación de información y en esfuerzos de evaluación.
2. El idioma proporciona acceso a la sociedad local.
3. La competencia en el idioma es cada vez más importante en las comunicaciones de la compañía.
4. El idioma proporciona más que la capacidad de comunicar (Czinkota y Ronkainen, 2006, p. 41)

Modales y costumbres: Del mismo modo, Czinkota y Ronkainen, (2006), mencionan que este es un elemento en donde cada individuo debe revisarlo detalladamente antes de cualquier negociación ya que cualquier interpretación

basada en nuestras referencias puede dirigir a una conclusión incorrecta. Debe existir una buena interpretación de todo tipo de comunicación.

Algunas de las áreas potenciales en las que los negociadores pueden no estar preparados incluyen:

- Comprensión insuficiente de diferentes maneras de pensar
- Insuficiente atención a la necesidad de salvar las apariencias
- Insuficiente conocimiento y apreciación del país anfitrión, su historia, cultura, gobierno e imagen de los extranjeros
- Insuficiente reconocimiento del proceso de toma de decisiones y el papel de las relaciones personales y las personalidades
- Insuficiente asignación del tiempo para las negociaciones (Czinkota y Ronkainen, 2006, p. 49)

2.1.1.2 Cultura Invisible

Se refiere a las actitudes y emociones comunes que se basan en creencias antiguas y códigos sociales que recubren estándares profundos de pensamiento y conducta. El comprender estos comportamientos ocultos necesita tiempo, estudio y observación. Aquí están las influencias que uno absorbe desde la niñez: ideas religiosas e ideales, la historia de la nación y mitología, sus héroes, su panorama y las historias transmitidas y contadas de generación en generación. (Solomon y Schell, 2010, p. 48 - 49)

Algunos de los elementos que son parte de la cultura invisible son:

Valores y actitudes: Los valores son creencias compartidas o normas del grupo que el individuo ha vuelto internas. Las actitudes son evaluaciones de alternativas basadas en estos valores. Cuanto más arraigados estén los valores y actitudes en las creencias como la religión, tenemos que movernos con mayor cautela. Czinkota y Ronkainen, (2006, p. 47)

Religión: Definir la religión requiere la inclusión de lo sobrenatural y la existencia de un poder más alto. La religión define los ideales de la vida, que a su vez se reflejan en los valores y actitudes de sociedades e individuos. Tales valores y actitudes conforman el comportamiento y las prácticas de instituciones y miembros de las culturas. Czinkota y Ronkainen (2006, p. 44);

Según estos últimos autores, el impacto de la religión en los negocios internacionales cambiará dependiendo de la fortaleza de los principios religiosos dominantes.

2.1.2 Comunicación

Siendo la forma de contacto para transmitir uno o varios mensajes, se divide en comunicación verbal y no verbal.

2.1.2.1 Verbal

Es el uso de las palabras para la interacción entre los seres humanos, el lenguaje propiamente dicho, expresado de manera hablada o escrita. Constituye un nivel primario de comunicación y se centra en 'lo que se dice'.

La comunicación verbal puede realizarse de dos formas:

Lenguaje escrito: Las formas de comunicación escrita también son muy variadas y numerosas (ideogramas, jeroglíficos, alfabetos, siglas, graffiti, logotipos...). Desde la escritura primitiva ideográfica y jeroglífica, hasta la fonética silábica y alfabética, más conocida, hay una evolución importante.

Lenguaje hablado: Hay múltiples formas de comunicación oral: los gritos, silbidos, llanto y risa, los cuales pueden expresar diferentes situaciones anímicas y son una de las formas más primarias de la comunicación. La forma más evolucionada de comunicación oral es el lenguaje articulado, los sonidos estructurados que dan lugar a las sílabas, palabras y oraciones con las que se comunican los seres humanos entre sí. (Ecured, 2013: párr.3 y 4).

2.1.2.2 No Verbal: Según Solomon y Schell (2010) ésta es transmitida a través del lenguaje corporal, contacto visual, tono de voz y gestos de manos y cuerpo. Es tan importante como las palabras que las personas usan en muchas sociedades. Entre el 60 y el 70% de la comunicación es no verbal y sólo el 7 % proviene de las palabras reales que una persona usa. Por lo tanto es la que transmite más información.

Factores asociados al lenguaje

Paralingüística: Son características que no pueden ser consideradas como verbales, ya que dependen de circunstancias del emisor como son sus emociones o sus intenciones al emitir el mensaje. (Mcgraw hill, s.f. 75)

Aspectos a describir:

- a. Tono:** Puede modularse mediante la tensión de las cuerdas vocales, es un factor que relaciona el sentimiento y la expresión que empleamos, esto es, lo que sentimos y lo que verbalizamos.
- b. Ritmo:** Es la fluidez verbal con la que se expresa una persona o, lo que es lo mismo, el número de palabras por minuto que dice.
- c. Volumen:** Se relaciona con la intensidad con la que hablamos, empleado para poner énfasis, regular e incluso alterar un proceso de comunicación.
- d. Silencios:** Son pausas realizadas en la comunicación Verbal. Éstos se pueden interpretar de forma positiva o negativa. Empleado en ocasiones en que es necesario no decir cosas para poder expresar otras.
- e. Timbre:** Es el registro que nos permite distinguir a una persona de forma inmediata. (Mcgraw hill, s.f. 76)

Factores asociados al comportamiento

A. Kinesia

También conocida como kinesis, es la disciplina que analiza las posturas, los gestos y los movimientos del cuerpo humano.

Principales actos de la Kinesia:

Expresión facial: A través de la cara, y más concretamente de los gestos que realizamos con ella, se transmite una gran cantidad de información, a través de los ojos y de la boca, que expresan sentimientos o actitudes del emisor.

Miradas: Es un indicador de que estamos escuchando a nuestro interlocutor.

Postura: Es el modo en el que se mantiene el cuerpo cuando estamos de pie, caminando, sentados o acostados. Refleja el estado emocional de las personas, los cambios de tema, tomar o ceder la palabra, van acompañados de cambios posturales.

Gestos: Tienen diferentes significados según el contexto, hay gestos que se emplean en diferentes países, pero con significados distintos. También permiten

detectar si una persona está mintiendo, en los gestos más importantes los protagonistas son las manos.

B. Proxemia

Disciplina que estudia el espacio y la distancia que guardan las personas al comunicarse verbalmente. (Mcgraw hill, s.f. 77-81)

2.1.3 Negociación

Una negociación es una actividad en la que dos partes, cuyos intereses son en parte complementarios y en parte opuestos, tratan de alcanzar un acuerdo que satisfaga al máximo los intereses de uno y del otro, al tiempo que facilita la realización de nuevas negociaciones en el futuro. . (Puchol, 2009, p.5)

2.1.3.1 Tipos de negociación

Comportamientos integrativos: Donde se trata de maximizar los intereses en común de cada una de las partes minimizando los intereses en conflicto, y buscando que se den aspectos como la creación de valor, la solución de problemas, el ganar para cada una de las partes y generar compromisos. (Saorín-2002, 2008-citado en Cubillo y Saorín-2008: p. 37)

Revisando las diferentes fuentes consultadas en lo que respecta al comportamiento integrativo, se pueden identificar una serie de conductas que se dan en una negociación de este tipo a saber:

En el integrativo:

- a. Tener en cuenta los objetivos de cada una de las partes involucradas.
- b. Buscar que ambas partes estén satisfechas.
- c. Compartir información.
- d. Entender necesidades y expectativas de la contraparte.
- e. Minimizar diferencias.
- f. Realizar propuestas conjuntas.
- g. Confiar en la información otorgada por la contraparte.
- h. Participar en la toma de decisiones.

Por el otro lado, están los comportamientos distributivos propuestos por (Lewicki y Robinson-1998-citado por Cubillo y Saorín-2008. p. 37), a saber:

- a. Alterar información: El negociador usa la información frente a la otra parte negociadora o frente al público participante en la negociación.
- b. Una negociación tradicional y competitiva: Ocultarle a la contraparte el momento en el cual desea retirarse de una negociación, manipular o conocer por medio de sus influencias información para su propio beneficio.
- c. Ostentación: Comportamientos en los cuales el negociador hace creer a la otra parte que tiene el control, pero que en realidad no tiene el control y por ende promete cosas que no puede cumplir.
- d. Manipular los contactos de la otra parte: influir en las decisiones de la contraparte a través de sus contactos o sus allegados.
- e. Adquisición de forma inapropiada de la información: Obtener la información de una manera no adecuada o por medios no adecuado.

De acuerdo con lo anterior, estos dos tipos de negociación logran consolidar la actitud de la persona negociadora y por ende los métodos de negociación pueden cambiar dependiendo de la cultura de cada una de las partes.

Es así como Solomon y Schell (2010), señalan que ninguna persona de cada cultura es exactamente igual a otra, así que reconocer las características nacionales no basta. Aparte de su propia experiencia saben que las personas pueden ser muy diferentes de su cultura nacional. Cada quien tiene su propio estilo personal y preferencias de conducta que representan la diversidad de cultura; y es allí donde entran esos preceptos o valores familiares, los cuales moldean a las personas o al individuo durante su crecimiento, a lo que se le puede denominar una cultura invisible ya que está determinada por aspectos que no son tangibles, pero que determina la forma de actuar de las personas.

En la tabla 1 se reporta el resumen de la sistematización de cuatro entrevistas utilizadas como herramienta para la presente investigación durante la fase de trabajo de campo.

Tabla 1. Resumen de sistematización de entrevistas.

Preguntas ¹ / Entrevistas	Variable Cultural					Variable Comunicación					Variable Negociación	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Entrevista 1	Si	si	No	Si	si	escrito	si	contacto personal	si	no	si	no
Entrevista 2	Si	si	No	Si	si	escrito	si	contacto personal	si	no	si	no
Entrevista 3	Si	si	No	Si	no	escrito	si	contacto personal	si	no	si	no
Entrevista 4	Si	si	Si	Si	si	escrito	si	correo electrónico	si	si	si	no
% Total	100%	100%	25%	100%	75%	100%	100%	75%	100%	75%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia teniendo en cuenta las entrevistas realizadas entre el 30 de octubre y el 5 de noviembre 2013.

¹ Las preguntas son: 1) ¿Qué influencia tiene la cultura en un proceso de negociación entre un estadounidense y un colombiano?, 2) ¿Es un factor influyente, la presentación del producto a la hora de tener una negociación con un estadounidense?, 3) ¿Influye el nivel de educación de las partes en los procesos de negociación? 4) ¿Es el idioma un factor importante a la hora de entablar un proceso de negociación? 5) ¿Considera usted que los valores y las actitudes son factores que afectan la negociación con un estadounidense? 6) ¿Cómo fue su primer contacto (verbal, escrito) en el proceso de negociación con la parte estadounidense? 7) ¿Tuvo usted una conversación fluida e/o intensa en el proceso de negociación?, 8) ¿En qué tipo de contacto con la parte estadounidense considera usted que pudo ser más expresivo/a, mediante correo electrónico o contacto personal? 9) ¿Es importante tener en cuenta las emociones y las intenciones para que se genere una buena comunicación en una negociación entre colombiano y un estadounidense? 10) ¿Detectó o se dio cuenta usted de algún tipo de información en la negociación que fue transmitida por medio de los movimientos de los ojos, de la boca, de las manos u otra parte del cuerpo?, 11) ¿En el desarrollo de la negociación con un estadounidense buscó usted que ambas partes estuvieran satisfechas, compartió información y entendió las necesidades de la contraparte? 12) ¿En una negociación con un estadounidense, considera usted que es apropiado enfocarse a los intereses propios, sin importar en lo que esté interesada la otra parte?

3. Hallazgos

A continuación se presentan los hallazgos de la investigación una vez tabulada y analizada la entrevista. Según los resultados arrojados, se puede decir lo siguiente:

En materia cultural

La cultura definitivamente es un factor crucial en las negociaciones ya que en ella se evidencia la forma de comunicación de cada individuo, en donde se nota lo que se quiere transmitir, las intenciones, los gustos y las creencias, así, existen aspectos que no pueden ser vistos a simple vista, y requieren de un análisis del comportamiento de la persona para determinar y entender las necesidades y expectativas de la otra parte, es por esto que la cultura sí es influyente en los procesos de negociación entre un colombiano y un estadounidense en donde se pueden generar grandes aportes o por otro lado enormes desventajas que afectarán los objetivos trazados. De igual modo el factor cultural invita a desarrollar estrategias de prevención para evitar ofensas o malos entendidos, ya que como dice Tobón (1997), existen diferencias sustanciales en las negociaciones entre actores de diferentes países y de este modo se pueden presentar obstáculos que detienen los procesos.

Teniendo en cuenta las respuestas a la primera pregunta de la entrevista que buscaba indagar *¿Qué influencia tiene la cultura en un proceso de negociación entre un estadounidense y un colombiano?*, se encontró que la influencia es alta. Para el norteamericano el idioma y de igual manera la formalidad en la

negociación es importante adicionalmente tienen una tendencia a ser precisos en el concepto y elementos a negociar. En cambio para el colombiano tiende a ser “folclórica”, dándole vueltas a los asuntos, siendo muy informales y hasta como coloquialmente se dice “regateando” precios, el americano en sí va en busca directa de lo que quiere comprar y el precio pasa a un segundo plano, prefiriendo según Fischbach, Girard y Welschen (2001) finiquitar sus negociaciones en forma clara y definitiva, firmando algún documento que deje constancia, ya que sus planes son a largo plazo porque su economía así lo permite. Por el contrario Ogliastrì (2001) manifiesta que los colombianos son estupendos improvisadores, las propuestas y los planteamientos son a corto plazo. La puntualidad y el cumplimiento caracterizan el compromiso del estadounidense, y la desorganización al colombiano.

En lo que respecta a la cultura visible, el nivel de educación de la parte colombiana y estadounidense es muy poco relevante en una negociación, lo anterior se evidencia en el porcentaje obtenido frente a la pregunta *¿Influye el nivel de educación de las partes en los procesos de negociación, es este un factor relevante?* Donde el 75% de los entrevistados piensa que no son importantes y decisivas las credenciales académicas, es decir, no influyen en la negociación ya que a la parte americana no le interesa saber nivel y lugar de estudios, solamente se limita a analizar en medio de la conversación otros aspectos entre los que figuran el dominio del idioma y otros elementos de la educación compartidos a través de la cultura.

El idioma es un factor totalmente influyente, según la entrevista el 100% de los entrevistados frente a la pregunta *¿Es el idioma un factor importante a la hora de entablar un proceso de negociación entre un estadounidense y un colombiano?*, señaló que efectivamente el idioma es de alta relevancia siendo este el principal eje de la comunicación e interacción. El idioma es clave para evitar la actuación de terceros en la negociación, es decir, de su dominio depende también que el proceso sea un éxito o no, siendo este el medio de comunicación visible con

mayor relevancia, no puede presentarse mal interpretaciones o vistos diferentes, por eso es importante el manejo del idioma tanto en la parte escrita como en la parte verbal, sin un buen manejo de este factor no se presentaría la claridad y la precisión necesaria, una buena comunicación es la base de la confianza. Tobón (1997), afirma que el idioma es tan sólo una parte de las dificultades en la comunicación ya que no sólo es importante conocer del idioma sino incluso comprender la comunicación no verbal.

En cuanto al tema de la estética, la pregunta *¿Es un factor influyente, la presentación del producto a la hora de tener una negociación con un estadounidense?*, con un 100% de respuesta positiva, se evidenció que éste factor: “si es un factor influyente, ellos buscan que los productos estén bien presentados, que se acomoden a sus necesidades, que de entrada ellos vean que pueden tener un mercado, un nicho al cual distribuirlo en su país, no les gusta que las cosas vayan presentadas de cualquier manera, que no se lleven muestras” (Andrés Cardona Quintero, 2013, entrevistado No. 2)

Según la respuesta a la quinta pregunta de la entrevista, *¿Considera usted que los valores y las actitudes (creencias compartidas) son factores que afectan la negociación con un estadounidense?*, un 75% afirma de que los valores y las actitudes sí afectan la negociación. El motivo radica en la necesidad que los americanos tienen de que se les inspire confianza; en donde la buena atención y una actitud de amabilidad propician a que los lazos sean más fuertes, es entonces muy importante que cada una de las partes se presente como es, no adoptar conductas fingidas que hagan sentir engañado al otro, teniendo en cuenta según Puchol (2009) que una negociación se da basada en confianza y para que ésta exista debe haber unas relaciones y una empatía entre los negociadores, no tienen que ser los mejores amigos, pero sí que cada uno se dé el tiempo de conocer partes del otro, basta con que se respeten y cada uno de ellos confíe en la palabra del otro, aunque defiendan sus propios intereses.

En materia comunicativa

Ahora bien, el comienzo de toda interacción previa a la negociación o primer contacto es realizado por escrito, el 100% de los entrevistados lo manifestaron así frente al interrogante *¿Cómo fue su primer contacto (verbal, escrito) en el proceso de negociación con la parte estadounidense?* Lo anterior puede ser motivado por las facilidades que ofrece las tecnologías de la información, las cuales facilitan el envío y solicitud de información, haciendo conocer el interés y promoviendo el acercamiento entre las partes que posteriormente será verbal.

En lo que respecta a las características no verbales manifestado en las respuestas a la pregunta *¿Tuvo usted una conversación fluida e/o intensa en el proceso de negociación?*, señaló que los estadounidenses manifiestan un buen ritmo, en donde su fluidez verbal siempre está presente, debido a que ellos saben lo que quieren y son muy específicos, su emotividad es muy poca y eso ayuda a que la conversación sea fluida y no se desvíen del enfoque que es la negociación; la ambigüedad sólo hace parte del colombiano en este caso. Por otra parte la intensidad en cuanto al volumen con que hablan los americanos no es tan notoria, aunque sí son personas que tienen un tono fuerte, del mismo modo sólo utilizan el comienzo y el final de la conversación para hacer preguntas de interés personal ya sea por el país o incluso la familia, generando un inicio de confianza y un buen final. Sus acotes son muy específicos y por eso las respuestas no pueden ser generales hacia ellos.

El tipo de comunicación por el cual se puede llevar una conversación más expresiva es mediante el contacto personal, esto demostrado en la entrevista con un 75% a favor, en donde se manifiesta que, existe un vínculo mayor de acercamiento cuando se está en frente de la otra parte y se interactúa

constantemente, así entonces el contacto escrito es tomado con la llave de entrada a la negociación; todo esto anterior fundamentado en la pregunta *¿En qué tipo de contacto con la parte estadounidense considera usted que pudo ser más expresivo/a, mediante correo electrónico o contacto personal?*

Según Puchol (2009), los norteamericanos procuran ejercer un fuerte control sobre sus emociones, procuran tener todo bajo control, mientras que los latinos involucran la vida familiar con la profesional. Para Solomon y Schell (2010) el comprender las emociones y las actitudes requiere de tiempo y observación.

El 100% de los entrevistados afirmó frente a la pregunta *¿Es importante tener en cuenta las emociones y las intenciones para que se genere una buena comunicación en una negociación entre un colombiano y un estadounidense?*, que las emociones y las actitudes cobran importancia ya que de su control puede depender el futuro de la negociación, es decir, es un elemento que debe ser considerado en toda ocasión. La subjetividad hace parte de la negociación y es algo que puede ser utilizado en contra, al darse cuenta de un lado sensible para la otra parte.

Son muy pocos los casos que se pueden presentar en donde los movimientos corporales son utilizados para detectar puntos clave en la negociación entre un estadounidense y un colombiano, esto visto definido en un 75% de respuesta negativa a la pregunta, *¿Detectó o se dio cuenta usted de algún tipo de información relevante en la negociación que fue transmitida por medio de los movimientos de los ojos, de la boca, de las manos u otra parte del cuerpo?* En tanto la mayoría de las ocasiones las partes que negocian son personas que tienen experiencia y se expresan muy poco corporalmente. Para el americano la inexpresividad juega un papel importante en las reacciones de una propuesta, muy distinto a los colombianos que son bastante expresivos en todo momento y reflejan en diferentes formas su emotividad o su tristeza. D. Hendo y E. Hendo (2000), mencionan que los estadounidenses no se expresan mucho, son considerados reservados y piensan que tener un contacto fijo de la vista es un sinónimo de ser honesto y sincero. Al igual que muchas personas comprenden las expresiones del

rostro de alguien cuando está feliz, triste o temerosa, ya que estas expresiones son propias de todo ser humano.

En materia de negociación

En cuanto al tema de negociación, las entrevistas nos permitieron corroborar el tipo de negociación que predomina al negociar con un estadounidense, en tanto en la pregunta *¿En el desarrollo de la negociación con un estadounidense buscó usted que ambas partes estuvieran satisfechas, compartió información y entendió las necesidades de la contraparte?*, el 100% acertó con tener un comportamiento integrativo, en donde son muy bien expresadas las necesidades de cada uno para dar a comprender lo que se busca, así mismo, cada parte propende por una relación ganar-ganar, teniendo en cuenta los precios ya que los americanos no perdonan un cambio repentino, este comportamiento puede generarse por iniciativa de la parte americana, ya que ellos son muy específicos con lo que ofrecen y de este modo obligan a que la parte colombiana sea de igual forma específica para seguir avanzando en el proceso de negociación. Walton y Mckersie; Ruby y Brawn-1975- citado en Cubillo y Saorín-2008, dicen que en ese comportamiento integrativo se trata de que se maximicen los intereses en común para que haya menos posibles conflictos y de este modo se cree valor y se generen compromisos.

Teniendo en cuenta la respuesta a la pregunta número doce, *¿En una negociación con un estadounidense, considera usted que es apropiado enfocarse a los intereses propios, sin importar en lo que esté interesada la otra parte?*, el 100% de los encuestados respondieron no, ya que lo más apropiado es escuchar los intereses del otro, que todo sea un complementento, sobre todo si lo que se quiere buscar es una relación a largo plazo, duradera y desde la negociación misma el negocio debe ser rentable para ambas partes.

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

En materia cultural, se encontró que:

- La cultura es un factor relevante en un proceso de negociación entre un colombiano y un estadounidense.
- Las diferencias culturales invitan a desarrollar estrategias de prevención para evitar malos entendidos.
- Existen múltiples diferencias culturales, tales como el idioma, el comportamiento, la religión y las costumbres, que pueden llegar a congelar o a favorecer la negociación entre un colombiano y un estadounidense.
- El nivel de educación desde el punto de vista académico tiene una baja importancia debido a que no es un punto de enfoque en la parte estadounidense.
- El nivel de educación es analizado en el dominio del idioma y de otros factores como el comportamiento y las expresiones.
- El idioma es un factor altamente influyente en todo proceso de negociación entre un colombiano y un estadounidense.
- En la mayoría de las negociaciones entre colombianos y estadounidenses el primer contacto es por escrito.
- En cuanto a la estética y diseño de productos, empaque o servicios, son factores influyentes a la hora de negociar con un estadounidense ya que la aceptación puede variar de manera drástica.
- Las creencias, las emociones y las actitudes no son en su mayoría factores que afectan mucho la negociación entre colombianos y estadounidense, ya que estos últimos separan la parte personal de la profesional.

En materia de negociación, se encontró que:

- Los americanos poseen una forma de negociación mucho más formal en comparación con la actuación de los colombianos.
- La forma de negociación de los colombianos es folclórica y espontánea.
- Los colombianos poseen un tipo de negociación con comportamientos integrativos, que están basados en compartir información, minimizar diferencias y que los dos actores ganen.
- Los estadounidenses realizan comúnmente ofertas muy específicas, esperando respuesta en su mismo nivel

En materia de comunicación, se encontró que:

- El dominio del idioma inglés es clave en las negociaciones entre colombianos y estadounidenses.
- La habilidad para hacerse entender en la negociación depende del conocimiento que tenga cada actor de la cultura de la otra parte.
- Los estadounidenses comúnmente tienen un tono de voz fuerte.
- La información que se puede detectar por los movimientos corporales de los estadounidenses es mínima, debido a que ellos utilizan una técnica de negociación basada en la inexpresión.
- El contacto personal con la parte estadounidense ayuda a que se pueda generar una mayor expresión y de este modo hacerse entender mucho mejor para dar claridad en el momento de la negociación.
- Las emociones y las intenciones deben ser controladas para que se genere una buena comunicación.

4.2 Recomendaciones

A continuación serán descritas diversas capacidades y competencias, las cuales deben ser adquiridas y han sido vistas como necesarias a lo largo de esta

investigación para llevar a cabo una negociación entre colombianos y americanos.

El actor colombiano que desee o vaya a realizar un proceso de negociación con una parte estadounidense debe:

- ✓ Adquirir experiencia en negociaciones de tipo internacional, esto le permitirá conocerse como negociador y de este modo enfrentarse a una parte negociadora estadounidense.
- ✓ Adquirir un muy buen y completo dominio del idioma inglés como su único medio de comunicación para la negociación.
- ✓ Ser una persona con alta consciencia de responsabilidad.
- ✓ Tener la cualidad de la puntualidad.
- ✓ Tener excelentes modales de comportamientos verbales y no verbales.
- ✓ Ser precavido en cuanto a los movimientos y gestos que realiza con un estadounidense en unos procesos de negociación, debido a que pueden generarse malas interpretaciones.
- ✓ Mantener sus puntos de vista y sus afirmaciones para no provocar confusiones y posibles contradicciones en la negociación.
- ✓ Investigar presentaciones de producto o servicio antes de presentar personalmente muestras o el producto definitivo, es decir, que se acomoden a las necesidades del cliente estadounidense.
- ✓ Adoptar una actitud neutral en cuanto a las creencias que tiene para evitar que la negociación se desvíe.
- ✓ Investigar previamente a la parte estadounidense y de este modo estar más preparado para la negociación
- ✓ Cambiar el pensamiento de espontaneidad y ser más técnicos en la comunicación.
- ✓ Conocer sus emociones para poderlas controlar.
- ✓ Controlar sus expresiones corporales para no dar señales de aceptación ni de rechazo.
- ✓ Trabajar en pro de una relación gana-gana.

- ✓ Enfocarse más en los intereses de la parte estadounidense que en los propios.

Referencias bibliográficas

Cubillo, G. y Saorín, M. (2008) *El Efecto de la Cultura del País en el Estilo de Negociación. Una propuesta para el caso de Costa Rica*. Vol.2 Ed.2, Tec Empresarial. URL <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3201101.pdf> Consultado 16 de octubre de 2013

Czinkota, M. y Ronkainen, I. (2006) *Marketing Internacional*. Mc Graw Hill. México,D.F. p. 37-49

D. Hendo y E. Hendo (2000) *Cómo Negociar en Cualquier Parte del Mundo*. México,D.F. Editorial Limusa. p. 33-41

Ecured (2013) - *Comunicación verbal y no verbal*. Párr.3 y 4. URL Http://www.ecured.cu/index.php/Comunicaci%C3%B3n_verbal Consultado 10 de agosto de 2013

Fernández, G. (2012) *La Forma de Negociar de los Colombianos y su Cultura*. URL <http://blogmercadeointernacional.blogspot.com/2012/06/la-forma-de-negociar-de-los-colombianos.html> Consultado 13 de agosto de 2013

Fischbach, L. y Girard, G. y Welschen, P. (2001) *Estilo de Negociación Estadounidense. Trabajo de Investigación*. Universidad de Concepción del Uruguay Centro Regional Gualaguaychú URL <Http://www.infogranja.com.ar/pdf/NegociacionEstadosUnidos.pdf> Consultado 18 de agosto de 2013

Lewicki y Robinson-1998-citado por Cubillo y Saorín-2008. *El efecto de la Cultura del País en el Estilo de Negociación, Una propuesta para el caso de Costa Rica*. Vol.2 Ed.2. p. 37. URL <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3201101.pdf> Consultado 7 de agosto de 2013

Lewicki, R. y Saunders, D. y Barry, B. (2012) - *Fundamentos de Negociación*. Mc Graw Hill. México,D.F. Quinta edición. p.254

Martín, J. (2000) *La Cultura*. URL <Http://www.ub.es/filhis/culturele/morillas.html> Consultado 20 de agosto de 2013

Mc Graw hill – *Paralingüística, aspectos y Kinesia* s.f. 75-81. URL <http://www.mcgraw-hill.com> Consultado 4 de agosto de 2013

Ogliastri, E. (2001) - *Cómo negocian los colombianos?*. URL <http://comerciointernacionaltadeo.blogspot.com/2011/04/como-negocian-los-colombianos.html> Consultado 27 de agosto de 2013

Puchol, L (2009) - *El libro de la Negociación*. Ediciones Díaz de Santos. España. Tercera Edición

Saorin- 2002, 2008-citado en Cubillo y Saorín-2008. *El efecto de la Cultura del País en el Estilo de Negociación, Una propuesta para el caso de Costa Rica*. Vol.2 Ed.2. p. 37. URL [http:// dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3201101.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3201101.pdf) Consultado 7 de agosto de 2013

Solomon, C y Schell, M. (2010) - *Diversidad Cultural En Los Negocios. Técnicas efectivas para dirigir a través de las fronteras*. México,D.F. Mc Graw Hill. p. 47-49

Tobón, J. (1997) – *¡Sí podemos! Una visión internacional de la negociación*. Santa Fe de Bogotá. Camara de Comercio de Bogotá. p. 92-127

Walton y Mckersie; Ruby y Brawn-1975 - citado en Cubillo y Saorín-2008. *El efecto de la Cultura del País en el Estilo de Negociación, Una propuesta para el caso de Costa Rica*. Vol.2 Ed.2. p. 37. URL [http:// dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3201101.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3201101.pdf) Consultado 7 de agosto de 2013

ANEXOS

A. Anexo: Formato Entrevista

Entrevista

Nombre del entrevistado:

Actividad que realiza:

Variable: Cultura

1. ¿Qué influencia tiene la cultura en un proceso de negociación entre un estadounidense y un colombiano? Alta__ Media__ Baja__. Explique
2. ¿Es un factor influyente, la presentación del producto a la hora de tener una negociación con un estadounidense? Sí__ No__. Explique
3. ¿Influye el nivel de educación de las partes en los procesos de negociación, es este un factor relevante? Sí__ No__. Explique
4. ¿Es el idioma un factor importante a la hora de entablar un proceso de negociación entre un estadounidense y un colombiano? Si__ No__ Explique
5. ¿Considera usted que los valores y las actitudes (creencias compartidas) son factores que afectan la negociación con un estadounidense? Sí__ No__. Explique

Conjunto de creencias compartidas: Es la adopción de ciertas conductas "masivamente aceptadas" que, en apariencia, son normales.

Variable: Comunicación

6. ¿Cómo fue su primer contacto (verbal, escrito) en el proceso de negociación con la parte estadounidense?
7. ¿Tuvo usted una conversación fluida e/o intensa en el proceso de negociación? Sí__ No__. Explique
8. ¿En qué tipo de contacto con la parte estadounidense considera usted que pudo ser más expresivo/a, mediante correo electrónico o contacto personal?
9. ¿Es importante tener en cuenta las emociones y las intenciones para que se genere una buena comunicación en una negociación entre un colombiano y un estadounidense? Sí___ No___. Explique
10. ¿Detectó o se dio cuenta usted de algún tipo de información relevante en la negociación que fue transmitida por medio de los movimientos de los ojos, de la boca, de las manos u otra parte del cuerpo? Sí___ No___. Explique

Variable: Negociación

11. ¿En el desarrollo de la negociación con un estadounidense buscó usted que ambas partes estuvieran satisfechas, compartió información y entendió las necesidades de la contraparte? Sí___ No___. Explique
12. ¿En una negociación con un estadounidense, considera usted que es apropiado enfocarse a los intereses propios, sin importar en lo que esté interesada la otra parte? Sí___ No___. Explique

Fecha:_____

B. Anexo: Entrevistas realizadas

Entrevista 1

Nombre del entrevistado: YOHANA MEDINA GÓMEZ

Actividad que realiza: Coordinadora de Comercio Exterior

Variable: Cultura

1. ¿Qué influencia tiene la cultura en un proceso de negociación entre un estadounidense y un colombiano? Alta_x_ Media__ Baja__. Explique

La cultura influye enormemente a la hora de negociar con cualquier cultura, pero específicamente con la norteamericana influye de la siguiente forma: Hay un tema obvio que es el lenguaje o idioma que entre ambos países es diferente; sin embargo a pesar de que a los Colombianos siempre se nos inculca el tener que saber inglés, la mayoría de los negociadores Estadounidenses tienen nociones básicas de Español, ellos no se vienen a Colombia a negociar netamente en Inglés esto especialmente cuando son ellos quienes venden. Otra diferencia notable es que el Colombiano siempre pide descuento en la compra el americano no lo hace, ellos van directo a lo que quieren comprar y no es tan influyente el precio en la compra, lo que si busca el norteamericano es puntualidad y cumplimiento de los compromisos adquiridos en la negociación. Cuando el norteamericano te vende por lo general te vende FCA o como máximo en términos FOB, no se arriesgan mucho a utilizar términos de destino, lo que implica para los colombianos tener una muy buena visión logística de la carga en los Estados Unidos.

2. ¿Es un factor influyente, la presentación del producto a la hora de tener una negociación con un estadounidense? Sí_x__ No___. Explique

El norteamericano como tal, no tanto el latino residente, es un consumidor de alto poder adquisitivo, por lo cual busca artículos con alto estatus de apariencia.

3. ¿Influye el nivel de educación de las partes en los procesos de negociación, es este un factor relevante? Sí__ No_x_ .Explique

Más que el nivel de educación lo que más prima en una negociación es la claridad de la oferta, que cubre y hasta donde cubre, pienso que si es necesario tener conocimiento específicos en cuanto a logística para negociar con los norteamericanos. La claridad que el negociador tenga del producto a ofrecer y a

comprar también en el caso de las importaciones es importante. Aunque a lo largo del desarrollo de mi profesión he notado que en cuanto a términos de negociación, y lenguaje de comercio exterior, los colombianos tenemos más preparación que muchos otros países extranjeros, por eso también se da el hecho de que ellos no se arriesguen a utilizar términos de destino.

4. ¿Es el idioma un factor importante a la hora de entablar un proceso de negociación entre un estadounidense y un colombiano? Si x No Explique

Si es demasiado importante, es el inicio de una buena comunicación, pero como dije anteriormente no solo los Colombianos tenemos que ir con un Inglés fluido a las negociaciones, muchos americanos que vienen a negociar, vienen con conocimientos del idioma Español. También es de tener en cuenta que la mayoría de los productos que exportamos de Colombia a los Estados Unidos van dirigidos a las colonias latinas ubicadas en este país, en especial el textil.

5. ¿Considera usted que los valores y las actitudes (creencias compartidas) son factores que afectan la negociación con un estadounidense? Sí x No . Explique

Conjunto de creencias compartidas: Es la adopción de ciertas conductas “masivamente aceptadas” que, en apariencia, son normales.

Las negociaciones se dan cuando hay un lazo mínimo de confianza establecida entre ambas partes, por eso es importante la actitud de amabilidad que tiene el gentilicio colombiano a la hora de negociar, los norteamericanos no son personas mezquinas como muchas personas suelen decir. Cuando ellos vienen a negociar les agrada que se les atienda cálidamente eso genera confianza en ellos, pero no se basan solo en eso, los norteamericanos son personas con mucha preparación de los productos que ofrecen o que requieren comprar, es saber ofrecer lo correcto de la forma más adecuada.

Variable: Comunicación

6. ¿Cómo fue su primer contacto (verbal, escrito) en el proceso de negociación con la parte estadounidense?

El primer contacto que se tuvo con la empresa norteamericana de textiles que vino a ofrecernos telas norteamericanas, fue a través de un correo electrónico, este correo fue enviado en español por parte del proveedor.

7. ¿Tuvo usted una conversación fluida e/o intensa en el proceso de negociación? Sí x No . Explique

Para la visita el señor que nos había escrito llegó acompañado de una mujer la cual no hablaba nada de español, pero el señor sí lo hacía completamente entonces se

pudo sostener una conversación fluida sobre el tema de las telas que estaban ofreciendo.

8. ¿En qué tipo de contacto con la parte estadounidense considera usted que pudo ser más expresivo/a, mediante correo electrónico o contacto personal?

Creo que con la visita y observando que él se defendía bien con el español fue fácil poder expresarse, además de que era una persona muy amable.

9. ¿Es importante tener en cuenta las emociones y las intenciones para que se genere una buena comunicación en una negociación entre un colombiano y un estadounidense? Sí__x__ No___. Explique

Si, más que un proveedor que quería ofrecernos un producto, creo que M Y D se esmeró por atender más que todo el hecho de que era una persona extranjera y queríamos que se sintiera acogido en la empresa.

10. ¿Detectó o se dio cuenta usted de algún tipo de información relevante en la negociación que fue transmitida por medio de los movimientos de los ojos, de la boca, de las manos u otra parte del cuerpo? Sí___ No__x__. Explique

La verdad no hubo algo puntual, pero el señor si trajo muestras y dio una explicación pormenorizada de todo el producto y del precio que podría darnos y especificando también donde nos dejaría la mercancía.

Variable: Negociación

11. ¿En el desarrollo de la negociación con un estadounidense buscó usted que ambas partes estuvieran satisfechas, compartió información y entendió las necesidades de la contraparte? Sí_x__ No___. Explique

Como compradores en este caso se le expreso toda la necesidad y el uso que se le daba a las telas, para que el pudiera comprender que era lo que buscábamos, inmediatamente él nos entendió y sacó el muestrario que podía sernos útil. También se le presentaron los precios locales a los cuales se estaban comprando los textiles actualmente para que el pudiera ver porque no era tan prudente para nuestra empresa importar directamente las telas.

12. ¿En una negociación con un estadounidense, considera usted que es apropiado enfocarse a los intereses propios, sin importar en lo que esté interesada la otra parte? Sí___ No_x__. Explique

No solo con un estadounidense, con todas las personas con quien se va a establecer una negociación lo más apropiado es escuchar lo que le interesa al otro para buscar alternativas de oferta, porque es muy probable que inicialmente vayamos con una

propuesta definida, pero que al escuchar la necesidad del comprador, podamos enganchar u ofrecer algo diferente que en realidad era lo que el buscaba.

Fecha: 30/10/2013

Entrevista 2

Nombre del entrevistado: Andrés Cardona Quintero

Actividad que realiza: Gerente de comercio exterior del Grupo Mundial para toda Latinoamérica

Variable: Cultura

1. ¿Qué influencia tiene la cultura en un proceso de negociación entre un estadounidense y un colombiano? Alta_X_ Media__ Baja__. Explique

Yo diría que alta porque ese nivel cultural o esa diferencia cultural entre ambos es la que edifica confianza, entonces, el latino y en general el colombiano es una persona mucho más folclórica mucho más alegre, le da más rodeos a las cosas, le da más vueltas al negocio, en cambio el estadounidense es una persona mucho más precisa, que busca precisión en el concepto, que no busca que le hablen con chistes ni que le hablen folclóricamente, si no que si se está haciendo un negocio se está haciendo un negocio, que le aterra que no le den el precio que es, que le aterra que en el camino le estén diciendo que le van a rebajar, son factores que si de entrada vos no los conoces simplemente te va fallar la negociación.

2. ¿Es un factor influyente, la presentación del producto a la hora de tener una negociación con un estadounidense? Sí_X__ No__. Explique

Sí, si es un factor influyente, ellos buscan que los productos estén bien presentados, que se acomoden a sus necesidades, que de entrada ellos vean que pueden tener un mercado, un nicho al cual distribuirlo en su país, no les gusta que las cosas vayan presentadas de cualquier manera, que no se lleven muestras, cuando uno está por ejemplo en una ronda de negociación, es muy importante, o en una macro rueda, es muy importante llevar muestras, ellos son muy visuales, son personas que les gusta ver que es lo que van a comprar, en qué presentación viene y como es que va a recibir el producto.

3. ¿Influye el nivel de educación de las partes en los procesos de negociación, es este un factor relevante? Sí__ No_X__. Explique

Pues yo creería que educación vista desde el punto de vista académico no, porque por mi experiencia el estadounidense no te pregunta donde estudiaste,

que grado tenes, ni que haces, ni a que te dedicas, entonces a nivel académico yo diría que no, pero a nivel del trato personal, al nivel del saludo, el nivel del inglés él te lo mide ahí mismo, vos te sientes con él y como que te hace un estudio de acuerdo a tu acento y a como está hablando el inglés porque de todas maneras para ellos es importante estar con una contraparte que le de claridad, que el entienda claramente lo que le está diciendo, entonces si estamos hablando de educación a nivel de dominar el idioma, a nivel del trato personal, a nivel de las formalidades propias del saludo, la despedida, la presentación para el estadounidense es importante, pero los niveles ya educativos de que fue lo que estudiante, donde estudiaste no es tan clave para ellos.

4. ¿Es el idioma un factor importante a la hora de entablar un proceso de negociación entre un estadounidense y un colombiano? Si No Explique

Es fundamental, si no se tiene un buen dominio del idioma va ser muy difícil que el negocio se haga por que como se los decía en la primera pregunta ellos buscan mucha precisión y mucha claridad, a ellos no les gusta los rodeos, no les gusta el tira y afloje, y no les gusta sentirse enredados o que no entienden algo de lo que se les está diciendo, entonces en esa medida yo pensaría que el idioma es fundamental si en verdad uno quiere entablar un buen proceso de negociación, además porque la negociación se basa en la confianza y si no hay un correcto entendimiento del lenguaje esa confianza no se va a dar.

5. ¿Considera usted que los valores y las actitudes (creencias compartidas) son factores que afectan la negociación con un estadounidense? Sí No Explique

Conjunto de creencias compartidas: Es la adopción de ciertas conductas "masivamente aceptadas" que, en apariencia, son normales.

Yo pensaría que en materia de valores si la afecta porque ellos necesitan sentir que uno les despierta confianza y que uno va a cumplir, ya en materia de creencias como tal o de factores dogmáticos a ellos no les importa, a ellos lo que les importa es el negocio, sinceramente yo creo que para ellos es indiferente, para un negociador estadounidense, no sé si para el común de las personas, pero un negociador, alguien que esté interesado en una empresa en estados unidos, no le importa si vos sos latino, si vos sos negro, si vos sos blanco, si sos asiático, a él lo que le importa es hacer el negocio, eso sí, el negocio desde una perspectiva de generar confianza entre ambas partes, pero que vos seas cristiano o budista, musulmán y hasta islámico a ellos no les interesa, porque ellos van es detrás del negocio, esos otros factores serán importantes para ellos si lo que quieres es entablar una amistad con ellos o ser amigos o ser una persona cercana, ellos diferencian muy bien la relación personal de la relación pura de negocios, en la relación pura de negocios a ellos no les importa eso, les importa es el negocio.

Variable: Comunicación

6. ¿Cómo fue su primer contacto (verbal, escrito) en el proceso de negociación con la parte estadounidense?

Inicialmente es por escrito, por que inicialmente lo que uno hace es que identifica el mercado, identifica el nicho y envía una propuesta generalmente a través de un mail donde se explica los productos que uno está vendiendo o qué productos son los que está interesado en comprar y se hace como una breve relación de los intereses que se tienen para la negociación, después si uno recibe una propuesta positiva y uno ve que hay un futuro dentro de esa relación económica, ahí si el proceso normal es que uno llama y se comunica con ellos, ya ahí la conversación es oral, se presenta, el presenta su empresa, generalmente compartimos páginas web, miramos la página del uno y del otro, comenzamos como a entablar esa relación de confianza. Desde aquí comenzamos a investigar quienes son esos señores allá en estados unidos y seguramente ellos allá si lo que deben hacer, preguntándose quien será este colombiano que me está llamando a ofrecermecosas y cuando ya esa relación telefónica y por escrito se establece generalmente después si hay un encuentro o se viaja allá o ellos también pueden venir y ahí ya todo se da verbal, para ellos la palabra es muy importante entonces vos todo lo que digas para ellos es importantísimo para efectos de su confianza que lo cumplas pero más aún importante para ellos que la palabra, es que todo quede escrito, ellos son pegados del contrato, del artículo, de cada cosita como vos la pusiste establecida en letra y esa es incluso una etapa posterior que llega después de cada negociación, para ellos son importantísimos los contratos, porque si bien es muy importante la palabra, para ellos todo tiene que quedar por escrito, por eso allá las demandas, los abogados, para ellos es importantísimo los contratos, porque nosotros aquí somos un poquito más folclóricos.

7. ¿Tuvo usted una conversación fluida e/o intensa en el proceso de negociación? Sí_X_ No___. Explique

Realmente es fluida y no es intensa, ellos son muy poco emotivos, entonces ellos separan muy bien sus sentimientos y su emotividad de los negocios, lo que de pronto no hacemos los latinos y los colombianos que mezclamos todos esos sentimientos y somos muy emotivos, incluso en el momento de negociar, la conversación es fluida, pero en la medida en que se esté hablando de negocio, si vos tratas de desviar la conversación a otra cosa, le haces preguntas personales, le hablas de la familia o cualquier cosa en medio de una conversación que ya viene adelantándose que era toda sobre el negocio generalmente te cortan y tenes que volver al negocio, ellos son personas que preguntan por el país, por la familia, de cierta forma hasta se interesan por uno, pero siempre al inicio de la negociación o al final, a nivel emotivo son personas muy planas, muy serias, muy secas para lo que tiene que ver con el negocio entonces no hay ningún altibajo en

la voz que se suba o que se baje o que haya una discusión y se caliente, parcos todo el tiempo.

8. ¿En qué tipo de contacto con la parte estadounidense considera usted que pudo ser más expresivo/a, mediante correo electrónico o contacto personal?

En el contacto personal, de todas maneras por el escrito uno no alcanza a desarrollar ese feeling que necesita con la otra persona para darle confianza, entonces yo diría que la verdadera relación se da cuando uno tiene el contacto directo con el otro, el contacto escrito es solo la llave de entrada.

9. ¿Es importante tener en cuenta las emociones y las intenciones para que se genere una buena comunicación en una negociación entre un colombiano y un estadounidense? Sí_X__ No___. Explique

Sí, es súper importante porque vos tenes que aprender a controlar tus sentimientos y tus emociones, no te podes dejar llevar porque ellos son personas muy parcas y muy serias, son buenas personas, chéveres, ellos te preguntan por tu familia, por tu país, por cómo va la cosa, pero al inicio de la negociación, después cuando uno está en la negociación se olvidan de eso, además son personas que tienden en la negociación a aminorar tu producto a pordebajearlo, dicen varias cosas y si vos te dejas llevar de eso, inmediatamente la conversación falla, vos tenes es que tratar de convencerlos, de mostrar los atributos de tu producto, a tratar de contrarrestar esa crítica para que el negocio se dé. Siempre es muy importante el conocer las emociones que uno tiene, esos sentimientos y todo eso para poderlos controlar por que no te podes dejar llevar cuando estas negociando sobre todo con los estadounidense, ya que ellos son personas que inmediatamente se dan cuenta que te tocaron el lado sensible, y te siguen atacando por ahí o simplemente ya no negocian más con vos

10. ¿Detectó o se dio cuenta usted de algún tipo de información relevante en la negociación que fue transmitida por medio de los movimientos de los ojos, de la boca, de las manos u otra parte del cuerpo? Sí__ No_X__. Explique

No, un negociador, una persona con experiencia en negocios de estados unidos son personas muy poco expresivas corporalmente, precisamente para no dar señales ni de aceptación ni de rechazo al momento de estar haciendo una negociación, en estados unidos es muy común una escuela de negocios que es la escuela de Harvard, no como tal que todo el mundo haya estudiado en Harvard, si no que existe un método que la mayoría de negociadores en estados unidos lo conoce y parte de ese método de negociación que parece que es como el común de allá es que hay que tratar de ser inexpresivo y hay que tratar de mostrar muy poquito con los movimientos corporales cuales son las reacciones que uno está teniendo frente a lo que le están ofreciendo, entonces son muy de esa escuela, muy distinto a nosotros que hay mismo nos levantamos, lo admiramos, lo

felicitemos porque está muy lindo o de una vez decimos que eso tan feo, ellos son personas muy parcas, uno no alcanza a notar si sí le gustó o no

Variable: Negociación

11. ¿En el desarrollo de la negociación con un estadounidense buscó usted que ambas partes estuvieran satisfechas, compartió información y entendió las necesidades de la contraparte? Sí_X__ No___. Explique

Eso es un factor necesario con ellos, hay que buscar una relación de ganar-ganar, es difícil buscar una negociación con un estadounidense donde uno se lleve todo el pedazo de la torta, es difícil primero porque con ellos es muy difícil negociar, son personas muy buenas negociando, y es difícil porque aunque lo hagas, en el corto plazo ellos van a notar eso y no van a seguir negociando con vos, ellos siempre buscan que las dos partes ganen y lo otro que yo creo que hay que tener muy en cuenta ahí es sobre todo el tema de la oferta y el precio, vos les tenes que decir de una vez cuando vale tu producto y no ponerse a decir mira vale 100 pesos, pero bueno se lo dejo en 80 porque ellos no le juegan a eso, entonces vos lo que tenes que hacer al principio es muy claro de lo que estas ofreciendo, muy claro en cuál es tu producto, cual es el precio y en cuanto se lo vas a dar a él y el resto de la conversación de be fluir en torno a los atributos del producto y en porque te tiene que comprar si estamos hablando de una compra, si estamos hablando de una venta él también va ser muy claro en el precio que te va a dar, vos no te podes poner a decir vení déjame en tanto, no te podes poner a barequear, no son de ese estilo como si lo pueden ser lo árabes, entonces es muy importante tener mucha claridad sobre el precio desde el principio

12. ¿En una negociación con un estadounidense, considera usted que es apropiado enfocarse a los intereses propios, sin importar en lo que esté interesada la otra parte? Sí__ No_X__. Explique

Para nada, todo lo contrario, vos tenes que estar es enfocado en los intereses del otro, porque es a partir de los intereses del otro que vos vas a construir la propuesta de valor que le vas a dar para que él se decida finalmente por tu producto, si vos solamente te enfocas en lo tuyo, en tu propio interés y cerras los ojos a que es lo que la otra persona está buscando seguramente no le vas a ofrecer lo que el necesita, seguramente no va a descubrir los atributos del producto que van hacer que él tome la decisión de decidirse por vos, seguramente va ver un mal feeling donde vos no le vas a generar confianza porque va notar que vos no estas interesado en que es lo que él está pensando y que está sintiendo, ellos son personas que están muy pendientes de vos, de cómo estas reaccionando, cuanto es tu interés y que es lo que vos estas buscando para ellos buscarle la forma a la negociación de convertirla en un tema que sea de tu completo interés y yo creo que eso también lo tenemos que hacer nosotros y lo tenemos que aprender de esa cultura

Fecha: 31 octubre 2013

Entrevista 3

Nombre del entrevistado: William Marín Marín

Actividad que realiza: Director de Comercio Exterior

Variable: Cultura

1. ¿Qué influencia tiene la cultura en un proceso de negociación entre un estadounidense y un colombiano? Alta_x_ Media__ Baja__. Explique

Yo creo que en este tema de negociación la influencia es muy alta, porque de alguna manera en general los norteamericanos tratan de ser muy precisos o al menos en el contexto que uno está definiendo y tratan de dejar muy pocas cosas al azar , es decir desde el principio tratan de comprometer y asegurar, digamos los procesos de tal manera que lo que se esté negociando realmente cumpla con las expectativas que uno busca y las que ellos buscan, entonces digamos que el tema cultural es una barrera importante porque nosotros estamos acostumbrados o parte pues de la cultura colombiana es muy informal y ellos son supremamente muy formales en los procesos sobre todo cuando van a negociar, tienen todos los detalles de todos los elementos que vas a negociar y difícilmente dejan algo al azar, son muy precisos.

2. ¿Es un factor influyente, la presentación del producto a la hora de tener una negociación con un estadounidense? Sí_X__ No__. Explique

Sí, digamos que producto contextualizado al tema de servicios, la respuesta es sí, realmente es muy importante tener claro y tener un alto nivel de conocimiento del negocio de ambas partes por que digamos en mi experiencia personal nos hemos encontrado con gente que sabe mucho del tema que son apasionados por lo que hacen y les gusta lo que hacen, entonces digamos que de alguna manera lo obliga a conocer muy bien el producto, en este caso servicios tanto de ellos como lo que uno está buscando, porque en los detalles pequeños es donde se encuentran como los principales obstáculos en este tema de comercio exterior, entonces si es muy relevante conocer el producto

3. ¿Influye el nivel de educación de las partes en los procesos de negociación, es este un factor relevante? Sí__ No_X__ .Explique

Como las preguntas son desde la experiencia, realmente en mi experiencia partícular el nivel de educación con las personas que he interactuado en estados

unidos es muy similar al nuestro y pues la verdad no he percibido diferencias importantes digamos desde el nivel de formación de los interlocutores con los que hemos actuado lo que si también hemos percibido es una apertura a enseñarnos cosas que nosotros desconocemos del país y eso si ha sido un tema interesante de revisar con ellos, si bien el nivel de educación va ser el mismo se puede desconocer digamos el contexto de país, con unas costumbres, con unas prácticas, con unos procesos, con una formalización de la industria muy diferente a la nuestra, entonces lo que si ha sido interesante desde mi experiencia no por diferencias académicas y profesionales si no por el desconocimiento del contexto de lo que aplica el país, lo que hicimos fue una apertura con el interlocutor de los que estamos negociando para facilitarnos esa información y de hecho ha sido muy útil al momento de tomar decisiones o de seleccionar un proveedor o para que ellos nos seleccionen también.

4. ¿Es el idioma un factor importante a la hora de entablar un proceso de negociación entre un estadounidense y un colombiano? Si No Explique

Sí, definitivamente eso si es clave, eso es una barrera natural y digamos para que la relación sea fluida y evitar terceros o interlocutores o traductores o como se quiera ver pues yo creo que definitivamente el idioma si es clave, no solamente para el tema verbal, si no la competencia escrita, cuando uno tiene que revisar un contrato, son cosas digamos técnicas que no se le pueden entregar a nadie y solamente quienes están haciendo el negocio son los que tienen el contexto de que se está negociando entonces definitivamente el idioma si es clave y podría ser una barrera muy importante

5. ¿Considera usted que los valores y las actitudes (creencias compartidas) son factores que afectan la negociación con un estadounidense? Sí No Explique

Conjunto de creencias compartidas: Es la adopción de ciertas conductas "masivamente aceptadas" que, en apariencia, son normales.

Digamos desde la experiencia personal eso no ha sido un factor determinante para desarrollar los negocios y muchas veces para que se concreten pero ese no ha sido pues un factor determinante, lo que si digamos es conveniente tener en cuenta es que hay temas que son sensibles y que probablemente uno no deba abordar salvo que haya mucha confianza con la persona, inicialmente cuando uno está arrancando un proceso y conociendo al otro, pues hay temas sensibles como la política, la religión, esos temas que normalmente no son recomendados tocarlos si no hay una relación de confianza, entonces digamos que personalmente no ha sido un obstáculo este tema, pero no sabría decir si de pronto comentarios o digamos discusiones que se generen en una relación muy prematura de estos temas si puedan obstaculizar posteriormente una relación, desde mi experiencia como no me ha pasado no he tenido una barrera ahí.

Variable: Comunicación

6. ¿Cómo fue su primer contacto (verbal, escrito) en el proceso de negociación con la parte estadounidense?

Pues digamos que ha sido todas las anteriores, en algunas ocasiones inicialmente es escrito previamente solicitando una cotización de un servicio y a partir de ahí inicia todo un proceso, en otras ocasiones es por recomendaciones entonces el primer acercamiento es verbal.

7. ¿Tuvo usted una conversación fluida e/o intensa en el proceso de negociación? Sí No . Explique

Realmente en ese tema como les contaba anteriormente con las personas que yo he interactuado son muy apasionadas con los negocios, entonces cuando las discusiones o digamos se va a concretar una negociación a veces por la misma pasión de ellos tienden a elevar la voz, en general hablan duro, y pues digamos eso es parte de su cultura, lo que sí es muy interesante en ellos es que las discusiones siempre es en lo técnico siempre son enmarcadas en conceptos técnicos, en información soportada por números y estadísticas que complementan lo que ellos están diciendo, más que el tono lo interesante en una negociación con una persona de estados unidos es que uno tiene que estar preparado de la misma manera para dar soluciones técnicas y no de cosas conceptuales si no de temas técnicos.

8. ¿En qué tipo de contacto con la parte estadounidense considera usted que pudo ser más expresivo/a, mediante correo electrónico o contacto personal?

Definitivamente en contacto, sea telefónico, sea presencial, cuando vienen ellos o cuando estamos allá pues finalmente si es mucho más fluida la comunicación, y se genera un vínculo diferente cuando uno conoce digamos cara a cara a una persona e interactúa que cuando se escribe o es simplemente por correo, definitivamente el tema de cercanía y de conocerse facilita más las cosas que temas de correos.

9. ¿Es importante tener en cuenta las emociones y las intenciones para que se genere una buena comunicación en una negociación entre un colombiano y un estadounidense? Sí No . Explique

La respuesta es sí, pero no creo que sea exclusivamente entre un Colombiano y un estadounidense, también un colombiano con un colombiano pues el tema del autocontrol, de tener las emociones al margen del proceso de negociación yo creo que definitivamente ayuda mucho, se le mete más pasión de la debida, más subjetividad, porque al margen de la cultura eso es un elemento de la negociación que se debe considerar en todo momento.

10. ¿Detectó o se dio cuenta usted de algún tipo de información relevante en la negociación que fue transmitida por medio de los movimientos de los ojos, de la boca, de las manos u otra parte del cuerpo? Sí___ No_X__. Explique

Realmente no, en las negociaciones que hemos estado desde el principio la información ha sido muy clara y afortunadamente en mi experiencia no he tenido que recurrir a estos métodos para buscar qué me están escondiendo o que está faltando en el proceso, o que no está sobre la mesa, que cifras faltan, realmente la comunicación ha sido fluida y sobre todo muy clara desde el principio.

Variable: Negociación

11. ¿En el desarrollo de la negociación con un estadounidense buscó usted que ambas partes estuvieran satisfechas, compartió información y entendió las necesidades de la contraparte? Sí_X__ No___. Explique

Sí, la respuesta es sí y es que en el contexto donde yo he realizado las negociaciones, el contexto técnico es muy importante, entonces como el conocimiento o el contexto de la negociación es un tema técnico, definitivamente cada una de las partes sabe si el otro está ganando o no y eso es digamos un tema interesante, en todas las negociaciones que he participado todas se han concretado todavía no hemos tenido una negociación donde no lleguemos a un acuerdo con algún proveedor y yo creo que parte es eso porque ellos son muy específicos en lo que están ofreciendo y eso genera para uno que tenga que ser muy específico con las necesidades que uno está transmitiendo y digamos que como política personal y afortunadamente las hemos encontrado en las otras partes siempre ha sido con libros abiertos y con cifras abiertas, no hemos estado en esas negociaciones donde uno no sabe la cifra del otro y viceversa siempre hemos tratado que sea con libros abiertos, cuanto le cuesta a usted cuando me cuesta a mí y de pronto también por el conocimiento cada uno tiene valores de referencia, entonces sabe si le están diciendo lo que no es.

12. ¿En una negociación con un estadounidense, considera usted que es apropiado enfocarse a los intereses propios, sin importar en lo que esté interesada la otra parte? Sí___ No_X__. Explique

La respuesta es no, sobre todo cuando uno quiere establecer relaciones de largo plazo y normalmente es lo que uno busca, pues definitivamente si uno no se preocupa por los intereses del otro probablemente encuentre un socio de corto plazo que pueda ser muy inmediato lo que haga pero pues si definitivamente uno quiere buscar relaciones de largo plazo ambas partes deben ganar y desde la negociación misma hay que asegurarse que el negocio sea rentable para ambos porque si no ninguno de los dos se va ver beneficiado en el largo plazo.

Fecha: 01 Noviembre 2013

Entrevista 4

Nombre del entrevistado: Paula Andrea Pulgarín Arango

Actividad que realiza: Directora Línea de Exportación (exportación de productos elaborados por microempresas colombianas)

Variable: Cultura

1. ¿Qué influencia tiene la cultura en un proceso de negociación entre un estadounidense y un colombiano? Alta Media__ Baja__ . Explique

La cultura es un factor muy importante en cualquier tipo de negociación, no solo con los estadounidenses. Es el primer paso para iniciar una relación comercial ya que del conocimiento que se tenga de la otra cultura se logrará que la comunicación sea efectiva.

2. ¿Es un factor influyente, la presentación del producto a la hora de tener una negociación con un estadounidense? Sí No__ . Explique

La presentación es fundamental, en aspectos como el cumplimiento de la normatividad, colores, empaque entre otros. Este factor tiene intrínseco en el aspecto cultural, los gustos del mercado estadounidense son diferentes a los del mercado colombiano, debe adecuarse los productos para que tengan el impacto y aceptación esperada.

3. ¿Influye el nivel de educación de las partes en los procesos de negociación, es este un factor relevante? Sí No__ . Explique

Sí, porque es necesario conocer no solo como es el proceso de negociación sino todo lo que está relacionado con el comercio exterior para que el cliente sienta la confianza de estar tratando con alguien que sabe del tema.

4. ¿Es el idioma un factor importante a la hora de entablar un proceso de negociación entre un estadounidense y un colombiano? Si No__ Explique

El idioma es fundamental, de este depende que la comunicación sea clara y fluida.

5. ¿Considera usted que los valores y las actitudes (creencias compartidas) son factores que afectan la negociación con un estadounidense? Sí No__ . Explique

En una negociación se debe ser muy objetivo y aunque las creencias hacen parte de la personalidad cada una de las partes debe presentarse como es y no adoptar

posiciones o conductas que no tiene incorporadas para tratar agradar a la otra parte ya que finalmente un negociador detectará esto y se sentirá engañado.

Conjunto de creencias compartidas: Es la adopción de ciertas conductas "masivamente aceptadas" que, en apariencia, son normales.

Variable: Comunicación

6. ¿Cómo fue su primer contacto (verbal, escrito) en el proceso de negociación con la parte estadounidense?

El primer contacto fue escrito, luego verbal para hacer un acercamiento más personalizado. Sin embargo, se siguió manejando de forma escrita.

7. ¿Tuvo usted una conversación fluida e/o intensa en el proceso de negociación? Sí No . Explique

La conversación fue fluida, cordial y concreta. El cliente sabía lo que quería y la conversación fue específica.

8. ¿En qué tipo de contacto con la parte estadounidense considera usted que pudo ser más expresivo/a, mediante correo electrónico o contacto personal?

Mediante correo electrónico fue posible expresar más información de la empresa, del producto y hacerle preguntas al cliente de su necesidad. Aunque el contacto personal fue muy importante para romper el hielo.

9. ¿Es importante tener en cuenta las emociones y las intenciones para que se genere una buena comunicación en una negociación entre un colombiano y un estadounidense? Sí No . Explique

Sí, porque se está interactuando con otra persona y la percepción juega un papel importante al momento de iniciar una relación comercial.

10. ¿Detectó o se dio cuenta usted de algún tipo de información relevante en la negociación que fue transmitida por medio de los movimientos de los ojos, de la boca, de las manos u otra parte del cuerpo? Sí No . Explique

El cliente estaba muy centrado en el producto que le estábamos ofreciendo, cuando nos salíamos un poco del tema para tratar otros temas como el clima, la comida, movía mucho las manos, daba la impresión que quería avanzar.

Variable: Negociación

11. ¿En el desarrollo de la negociación con un estadounidense buscó usted que ambas partes estuvieran satisfechas, compartió información y entendió las necesidades de la contraparte? Sí No . Explique

Esto es fundamental en una negociación, el objetivo de esta es que ambas ganen, de lo contrario, solo se realizará un negocio si es que llega a concretarse pero se perderá la continuidad.

12. ¿En una negociación con un estadounidense, considera usted que es apropiado enfocarse a los intereses propios, sin importar en lo que esté interesada la otra parte? Sí___ No_**X**__. Explique

La negociación debe enfocarse en los intereses de las dos partes, ver como se complementan y se dé una relación gana – gana. De lo contrario no tiene sentido porque ninguna de las dos partes va entregar todo sin recibir algo a cambio.

Fecha: 5 de noviembre de 2013

