



Universidad del Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Comercio Internacional
Trabajo Final de Grado

**Tema: *La importancia de una Negociación
Culturalmente Congruente en un Mercado
Globalizado***

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Alumno: Rodrigo Zalabarría

DNI : 35096234

Celular: 1569667656

Dirección de mail : rodrigo.zalabarría@gmail.com

Tutor: Cecilia Porfiri

Febrero de 2014

Resumen

El Mercado nace con una transacción, y esta es llevada a cabo por individuos (sea personas, empresas, instituciones, etc.), que al momento de interactuar lo hacen de acuerdo a sus patrones de conducta, dejando su esencia impregnada en el mismo. En todas las definiciones el denominador común que encontramos es individuos, ya sea compradores o vendedores, que buscan realizar algún tipo de transacción para satisfacer una necesidad o deseo. Estos individuos, sus deseos, pautas de consumo, formas de cambio, maneras de relacionarse, tiempo y velocidad de las transacciones, usos y costumbres, son los que dan a través de sus patrones culturales, geográficos y sociohistórico la identidad y particularidades ha dicho Mercado.

Existe la teoría de que estas diferencias, estas brechas, se están achicando debido a un proceso denominado Globalización, el cual esta estandarizando los Mercados, haciendo de los Mercados territoriales, Mercados Globales. Varios autores afirman que los mercados se dirigen a un estado común donde sus diferencias convergen, siendo el motor la comunicación.

Aunque es un proceso que si bien ha tomado mucho auge en estas últimas 3 décadas, todavía tiene un largo camino por recorrer, para que podamos decir que comprar un desayuno en Francia, es lo mismo que hacerlo en Argentina.

Esta tendencia entre las culturas del mundo a estar más interconectadas torna a los negocios en globales. Diferentes culturas entrando en interrelación, convergiendo en algunos aspectos pero en otros la diferente idiosincrasia tiende a amplificarse. Por ende la información cultural, es una de las herramientas más poderosas con las cuales cuenta un hombre de negocios, para lograr el éxito. Porque a pesar de encontrarse en el siglo XXI, donde han surgido nuevas formas de comunicación menos personales, el hombre aún converge a la negociación más personalizada, en donde las relaciones humanas salen a flote, buscando con esto lograr un mejor entendimiento, y una mayor seguridad al efectuar cualquier transacción.

Gran parte de las ventas de empresa a empresa involucran capacidad de negociación. Las dos partes necesitan llegar a un acuerdo acerca de un conflicto en relación del precio y otras condiciones de ventas. Aunque el precio es la cuestión que se negocia con más frecuencia, también se incluye el tiempo de finalización del contrato; calidad de bienes y servicios ofrecidos; volumen de compra; responsabilidad para el financiamiento; toma de riesgos; promoción y títulos; y seguridad del producto. El número de cuestiones negociadas es virtualmente infinito.

La fuente del conflicto se debería buscar en la propia naturaleza humana, el ser humano es competitivo por naturaleza, constituyendo la cooperación un esfuerzo que realiza en forma continua. Desde los comienzos de la especie humana, el hombre tiende a competir para lograr la supervivencia. Las situaciones periféricas que surgen en torno a un conflicto dado, no son el conflicto en sí mismo, sino parte de las respuestas y de las actitudes que tenemos ante él. Es por eso de suma importancia comprender cabalmente la naturaleza del conflicto, como primer paso hacia una resolución positiva, es decir una negociación exitosa.

La negociación requiere de preparar un plan estratégico antes que se inicie la misma, y tomar buenas decisiones tácticas durante el proceso. En el caso de una negociación intercultural, la preparación del plan estratégico se vuelve todavía más

importante, ya que hay que adaptar el mismo a los patrones culturales del mercado objetivo. Esto significa adaptar desde el tipo de contacto inicial, lugar, duración, formalidad, hasta la forma de plantear el win-set o hacer concesiones.

La presente investigación busca ampliar cada uno de estos puntos, y ser un marco de referencia para todo aquel que se enfrente a un conflicto intercultural donde tenga por objetivo obtener un resultado una relación a largo plazo.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Índice

	Página
▪ Introducción -----	1
▪ Objetivos -----	2
▪ Capítulo I: “Mercado y Globalización” -----	4
▪ Capítulo II: “La Cultura” -----	10
▪ Capítulo III: “El Proceso de Negociación” -----	16
▪ Capítulo IV: “La Negociación en el Ámbito Internacional” -	31
▪ Capítulo V: “Casos Prácticos” -----	41
▪ Conclusiones -----	52
▪ Referencias y bibliografía -----	54



Introducción

La elección del tema se debe a que considero a la internacionalización como una pieza fundamental del sistema, y del futuro no sólo de las empresas sino de las naciones.

El correcto desempeño de las relaciones internacionales en el desarrollo político, comercial y cultural a nivel mundial es primordial para el logro de un crecimiento integral de las mismas. No hay una sola nación que pueda considerarse autosuficiente y que no necesite del concurso y apoyo de los demás países. Aun las naciones más ricas necesitan recursos de los cuales carecen y que por medio de las negociaciones y acuerdos mundiales buscan suplir.

Debido a la coyuntura internacional actual, día a día este desafío se vuelve más grande y más necesario, si se quiere crecer y mantenerse en funcionamiento. Por lo que es menester que las empresas se encuentren preparadas para salir a conquistar nuevos horizontes y diversificar sus mercados, más allá de la estructura, la capacidad de producción, la calidad de sus bienes y servicios, etc., necesitan desarrollar la habilidad para captar nuevos clientes, nuevos proveedores donde el beneficio sea mutuo. Y es aquí donde entra la Negociación, y donde todo se define.

El proceso de negociación es una parte ineludible y clave en la vida, este ámbito relacional se da en lo profesional como en lo personal, a nivel país y a nivel individuo. Uno negocia constantemente, ya sea, con amigos, familia, compañeros de trabajo, un jefe o un empleado. Los roles que uno debe tomar para poder sacar el mayor provecho a la situación varían ya que las circunstancias, condiciones y ambiente también lo hacen, por lo que se vuelve esencial una constante adaptación a fin de estar a la altura de las circunstancias.

Más complicado se torna en el marco de los Negocios Internacionales donde a las diferencias personales se le suman las diferencias culturales. En una negociación internacional es importante conocer los aspectos esenciales de la misma, las partes que intervienen en ella, los aspectos que comúnmente se negocian, así como las etapas por las cuales la mayoría de las negociaciones internacionales atraviesan. Una adecuada planeación es una parte fundamental, así como el obtener la mayor información posible y el cuidado que se debe tener al comunicarse. Sin embargo, un aspecto indispensable que debe tomarse en cuenta antes de hacer cualquier negociación es el aspecto cultural.

Según Czinkota, Michael, "La cultura es en esencia conservadora, se resiste al cambio y promueve la continuidad, ya que cada individuo tiene su mapa mental y su guía de comportamiento establecido. Cada cultura tiene marcadas diferencias unas de otras, principalmente en cuanto a preferencias de consumo. Para todos los seres humanos, el entorno cultural se conoce como los valores, normas, creencias, tradiciones y tabús compartidos por una sociedad o grupo, el término cultura hace referencia al cultivo del espíritu humano, es transmitida sobre todo por los padres a los hijos, pero también por las organizaciones sociales, los grupos de intereses especiales, el gobierno, las escuelas y la iglesia." Por lo que la misma tiene injerencia en todos los aspectos de nuestra vida, inclusive en el mercado y en las pautas comerciales de cada país, por lo que influye directamente en las negociaciones internacionales. Aspectos como valores fundamentales, hábitos, costumbres, religión, moral, etc., son de indispensable conocimiento, en primer lugar para lograr una buena



comunicación y posteriormente para obtener una negociación que beneficie a ambas partes.

En el presente trabajo trataré sobre la coyuntura global actual, la necesidad de las empresas de salir a buscar nuevos mercados, las negociaciones a las cuales tienen que someterse las mismas a fin de cumplir sus objetivos y de cómo influye la cultura en esas negociaciones, buscando definir qué es una negociación internacional, cómo es el proceso de negociación, cuáles son los modelos o tipos que se utilizan en la actualidad, y cómo se contrasta con las diferencias culturales a fin de adoptar una política de negociación culturalmente congruente, ya que al momento de negociar esto se torna un tema primordial y extremadamente sensible.

A partir de fuentes tanto primarias (seminario) como secundarias (revisión bibliográfica sobre la cuestión) se explicará en qué consiste una “negociación culturalmente congruente”, para luego tratar en forma específica las diferentes áreas que envuelven a este proceso.

A nivel práctico, la investigación permitirá a todas aquellas personas que decidan encarar un proceso de negociación, tener en claro todos los puntos sensibles de la misma, los posibles escenarios a los que se enfrentará y se mostrará un abanico de herramientas para poner en práctica.

1. Objetivos

Objetivo general:

- Demostrar que para tener éxito en un proceso de negociación internacional dada la coyuntura actual, es esencial que el mismo se encuentre adaptado a las pautas culturales del mercado objetivo.

Objetivos específicos:

- Definir Mercado y Globalización, analizando su interrelación y la coyuntura internacional actual
- Definir Cultura, delimitando su alcance e injerencia en un mercado.
- Determinar que es un proceso de negociación, como esta compuesto, cuales son los actores que intervienen y analizar los diferentes estilos o modelos que se utilizan
- Llevar el proceso de negociación a un ámbito internacional contrastándolo con el adicional de un mercado objetivo con diferentes pautas culturales
- Demostrar a través de casos prácticos la necesidad de una negociación culturalmente congruente

2. Problema

Falla en el proceso de negociación internacional entre diferentes culturas de mercado.

