

# RELACIONES INTERCULTURALES COMO PROCESO DE VALOR AGREGADO: EL CASO MEXICANO

*Dra. Manuela Camacho Gómez<sup>1</sup>*

*M.A. Carlos Paz Gómez<sup>2</sup>*

## 1. Resumen

Los negocios internacionales son acciones continuas en empresas e instituciones que tienen la necesidad de llevar a cabo transacciones que involucran a dos o más países. Estos procesos se deben particularmente a la gran inter-dependencia que existe para colocar productos y servicios fuera de las fronteras nacionales o bien importarlos para consumo local. En este contexto, las instituciones también requieren de apoyos o colaboraciones con pares extranjeros, lo que los conduce a realizar negociaciones con extranjeros o en el extranjero.

La cultura como elemento transversal de los negocios e instituciones, tiene un especial impacto en los estilos de negociación de los países y economías. “La cultura adquiere formas diversas a través del tiempo y del espacio. Esta diversidad se manifiesta en la originalidad y la pluralidad de las identidades que caracterizan a los grupos y las sociedades que componen la humanidad. Las culturas son fuente de intercambios, de innovación y de creatividad”, la diversidad cultural es hoy determinante para la buena marcha de las relaciones entre países y entre personas. Esto quiere decir, que en las negociaciones y en otras actividades donde el proceso de comunicación sea fundamental, es necesario garantizar “una interacción armoniosa y una voluntad de convivir de personas y grupos con identidades culturales a un tiempo, plurales, variadas y dinámicas” (UNESCO, 2001:2).

La presente ponencia reporta avances preliminares de la investigación denominada “Estudio de las relaciones interculturales como proceso de valor agregado en negocios e instituciones”, la cual tiene como objetivo general conocer el proceso de negociación que llevan a cabo los mexicanos cuando negocian con pares de otras culturas. El método utilizado es el cualitativo-inductivo basado en una experiencia negociadora analizada a través de 20 variables, cuyas

---

<sup>1</sup> Doctor en Educación Internacional por la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Correo electrónico: [manuelacamacho@gmail.com](mailto:manuelacamacho@gmail.com)

Profesora-investigadora en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la DACEA-UJAT, México.

El presente trabajo es parte integrante del Proyecto “Estudio de las relaciones interculturales como proceso de valor agregado en negocios e instituciones”.

<sup>2</sup> Maestro en Administración por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Correo electrónico [calpaz@hotmail.com](mailto:calpaz@hotmail.com)

dimensiones recaen en el manejo emotivo, formalidad del contrato, temporalidad, protocolo, argumentación y cumplimiento de compromisos.

Palabras clave: negociaciones, intercultural, mexicanos.

## **2. Introducción**

Una cultura es un conjunto de creencias, valores, costumbres y manera de actuar que es compartida por una comunidad o país, y que la distingue de otras comunidades de cultura diferente. Una parte central del proceso de negociar es encontrar los puntos comunes, aquello en lo cual claramente pueden estar de acuerdo las partes. Las diferencias culturales, los valores distintos, hacen más compleja la identificación de los puntos comunes y del proceso de clarificar las diferencias y las semejanzas.

Aunque muchas veces coexisten varias culturas dentro de la misma nación, también es frecuente que cada país haya desarrollado su idiosincrasia nacional que difiere de la de sus vecinos. Un elemento estructural fundamental que incide en los comportamientos negociadores de las partes son los prejuicios culturales y étnicos, la percepción "distorsionada" de los intereses propios y de la contraparte que tiene cada país, lo que no siempre se presenta en las otras negociaciones, a pesar de que también hay diferencias culturales entre diferentes regiones dentro de los países (Ogliastri, 1999).

En el caso de las negociaciones mexicanas con pares internacionales, la cultura juega un papel preponderante que en gran medida determine el alcance de los propósitos de la negociación. Por esta razón, resulta relevante conocer los procesos que siguen los connacionales para generar una propuesta-guía que favorezca el conocimiento intercultural mexicano.

## **2.- Marco Referencial:**

### **2.1. Cultura**

La cultura como elemento transversal de los negocios e instituciones, tiene un especial impacto en los estilos de negociación de los países y economías. "La cultura adquiere formas diversas a través del tiempo y del espacio. Esta diversidad se manifiesta en la originalidad y la pluralidad de las identidades que caracterizan a los grupos y las sociedades que componen la humanidad. Las culturas son fuente de intercambios, de innovación y de creatividad", la diversidad cultural

es hoy determinante para la buena marcha de las relaciones entre países y entre personas. Esto quiere decir, que en las negociaciones y en otras actividades donde el proceso de comunicación sea fundamental, es necesario garantizar “una interacción armoniosa y una voluntad de convivir de personas y grupos con identidades culturales a un tiempo, plurales, variadas y dinámicas” (UNESCO, 2001:2).

En términos de cultura, se debe tomar en cuenta que hoy día es fundamental que los directivos y funcionarios desarrollen competencias interculturales. En este contexto, las competencias necesarias se clasifican en 6: valores, estilo de pensamiento, conocimientos, habilidades, actitudes, experiencia. Entre los valores a desarrollar se pueden mencionar la honestidad, el respeto hacia los otros y hacia el mundo y las criaturas que nos rodean; la franqueza y la sinceridad y un consenso verdaderamente democrático en favor de las partes más vulnerables. También se requiere un estilo de pensamiento flexible, propositivo, no-categorizador, holístico y hábil para crear síntesis para comprender otras formas de pensar. Aquí el conocimiento de otras culturas es un excelente aliado para entender cómo y por qué piensan los demás de una forma u otra. En este contexto de interculturalidad, es básico desarrollar habilidades de comunicación articuladas, donde escuchar es más importante que hablar, considerando la diversidad de idiomas, que al mismo tiempo exige una preparación adicional, se requiere pues la aceptación genuina de las personas diferentes a la propia cultura (Pariante, 2003).

## **2.2 Negociación intercultural**

En la negociación internacional la cultura de un país es el factor que más influye en diferencias, malentendidos y expectativas fallidas. Generalmente las personas no son conscientes de su cultura. La manera de operar y actuar puede parecer la más natural, la más lógica y probablemente la única posible; por ello es tan importante hacerse consciente de las diferencias entre los países, de lo que cada cual espera y está acostumbrado a recibir de los otros, para así comprender mejor el proceso de negociación intercultural.

En las culturas negociadoras uno de los elementos más comunes y más observados es la sensibilidad del tiempo. Otro rasgo es la sensibilidad de lo personal, si las cosas son personales o son negocio. Existen culturas que no pueden separar eso, entre las cuales se encuentran los latinos. Otro factor cultural es la percepción de lo específico y lo general. Hay culturas donde ven las cosas en general, ven el todo, y luego se van a lo específico y hay quienes se fijan más

en el detalle. Es decir, más allá de las nacionalidades; existen diferencias culturales entre los hombres y las mujeres (Chamoun-Nicolás, 2007).

En este sentido, las consideraciones culturales juegan un papel importante en los procesos de negociación que toman en cuenta a todos los actores que traen con ellos sus propios comportamientos culturales, tales como sus patrones de pensamiento, sentimientos, actitud y sus propios valores culturales. Bajo estas perspectivas es determinante considerar la naturaleza humana, cultura y personalidad (Horst and Colonel, 2007).

Cada país, tiene en sus procesos de negociación un componente cultural que los distingue y que determina los estilos de negociar de sus representantes. En este sentido, los mexicanos al igual que los latinoamericanos tienen un estilo de negociación con áreas de oportunidad reportadas por Ogliastrri (1999) y Chamoun-Nicolás (2007). Aunque se cree que los negociadores nacionales han profesionalizado sus gestiones internacionales con pares, no se tienen documentados los procesos que evidencien cómo se pueden realizar negociaciones con ellos y llegar a resultados que optimicen los recursos y ayuden a alcanzar los objetivos de sus organizaciones.

### **2.3 Multiculturalismo, comunicación e identidad nacional**

En el libro Cultura Gerencial (Kras, 1990) se hace una comparación entre los gerentes mexicanos y los gerentes norteamericanos. Sobre los ejecutivos mexicanos se nos dice que son muy sensibles; esta sensibilidad a veces se malinterpreta como ser "muy delicado" pero en realidad es una reacción emocional profunda ante situaciones que le impliquen en lo personal. Por eso trata de evitar acciones que lo coloquen en posición negativa o conflictiva. Su sensibilidad a veces se interpreta también como complejo de inferioridad por su incapacidad para aceptar situaciones donde pueda perder, o situaciones donde sea sometido a la crítica. Para los empresarios y directivos mexicanos, al considerárseles líderes, manifiestan que la capacidad más importante que poseen es una visión clara de lo que se quiere lograr en el futuro, seguido de congruencia, capacidad para tomar decisiones, tenacidad y disciplina, capacidad de compromiso y riesgo, tener conocimiento del entorno social o del mercado, tener sentido de trascendencia y saber motivar y convencer (Espinosa I. E. y Pérez C. R. n/d).

El primer contacto que tienen dos diferentes empresas es siempre una negociación. El proceso de negociación antecede a cualquier tipo de acuerdo comercial. Cuando se trata de una

negociación a nivel doméstico, los ejecutivos deben de prepararse estratégicamente para cerrar un acuerdo. Cuando la negociación es a nivel internacional, los encargados deberán tener en cuenta los rasgos de la cultura nacional, mostrar una inteligencia cultural y saber cuáles son los estilos de negociación que pudieran presentarse típicamente en un país.

Los negociadores deben de estar preparados para realizar negocios en cualquier tipo de contexto cultural dado que las condiciones de la globalización así lo requieren. Este proceso no se puede dar de manera fortuita, se debe de realizar un esfuerzo consciente para adquirir destrezas multiculturales tomando en consideración la inteligencia cultural (Garza, Guzmán-Soria y Hernández-Soto, 2009).

## **2.4 Inteligencia cultural**

Un buen ajuste personal. Los individuos que se ajustan bien a otra cultura dirían que se sienten confortables interactuando con personas de otra cultura o en una situación cultural diferente y que experimentan un estrés igual al que sienten cuando están en una situación similar con personas culturalmente iguales.

Buenas relaciones interpersonales. Las relaciones interpersonales de diadas de diferentes culturas deben ser efectivas para el logro de las relaciones de negocios. Logro de metas en relación a la tarea. Las metas pueden diferir de persona a persona y de situación a situación, pero el alcance de metas es un indicador de una efectiva interacción en un ambiente multicultural.

Una parte central del proceso de negociar es encontrar los puntos comunes, aquello en lo cual claramente pueden estar de acuerdo las partes. Las diferencias culturales, los valores distintos, hacen más compleja la identificación de los puntos comunes y del proceso de clarificar las diferencias y las semejanzas.

En los últimos años, la negociación ha sido redimensionada y puesto en ella mayor atención, en razón de que los proyectos involucrados son más complejos, los participantes son globales y al mismo tiempo múltiples. En este contexto, los competidores son cada vez más y las contrapartes más informadas.

## **2.4 La negociación como proceso**

La negociación ha pasado de ser táctica a proceso, a método y toma de decisión, teoría de juego, análisis de alternativas, y hasta los conceptos de negociación de principios, en donde ambos ganan y no sólo el dinero está en juego sino la honestidad y ética de las partes. En el presente, se requiere entender otras culturas, tácticas y procesos de negociación para obtener mejores beneficios para ambas partes. El individuo con poder de negociación es el que conoce y practica con valores y ética, el arte y la ciencia de la negociación, porque las negociaciones ya no son a corto plazo: los que cuentan son los clientes repetitivos y a largo plazo, (Chamoun-Nicolas, 2005).

A nivel internacional, las negociaciones adquieren una complejidad superior a las negociaciones que se realizan en un mismo país. Aunque muchas veces coexisten varias culturas dentro de la misma nación, también es un hecho que cada país posee su idiosincrasia nacional, la cual por su propia naturaleza tiende a diferir de la de sus vecinos. En este contexto, los procesos de negociaciones son influenciados por los valores culturales y estos se convierten a su vez en elemento estructurales que inciden en los comportamientos de quienes negocian. Son justo los valores culturales que puede conducir a una percepción "distorsionada" entre las partes, derivado de los intereses propios y de los nacionales. Por esta razón, se asume que las negociaciones internacionales a diferencia de las negociaciones interculturales, tiende a ser más compleja no solo por las diferencias culturales sino también por las condiciones económicas, legales, tecnológicas y geográficas que prevalece en cada país (Ogliastri, 1999).

En las culturas negociadoras uno de los elementos más comunes y más observados es la sensibilidad del tiempo. Otro rasgo es la sensibilidad de lo personal, si las cosas son personales o son negocio. Existen culturas que no pueden separar eso, entre los cuales se encuentran los latinos. Otro factor cultural es la percepción de lo específico y lo general. Hay culturas donde ven las cosas en general, ven el todo, y luego se van a lo específico y hay quienes se fijan más en el detalle. Es decir, más allá de las nacionalidades; existen diferencias culturales entre los hombres y las mujeres (Chamoun-Nicolás, 2005).

En este sentido, las consideraciones culturales juegan un papel importante en los procesos de negociación que toman en cuenta a todos los actores que traen con ellos sus propios comportamientos culturales, tales como sus patrones de pensamiento, sentimientos, actitud y

sus propios valores culturales. Bajo estas perspectivas es determinante considerar la naturaleza humana, cultura y personalidad (Horst and Colonel, 2007).

Por lo tanto, las negociaciones interculturales tienden a un mayor grado de complejidad, dada la interacción e interacción entre las personas que negocian y el posicionamiento de los países de proveniencia con sus niveles de competitividad inherentes. No obstante, las negociaciones en un misma cultura, también llevan consigo un gran componente cultural y de competitividad, sin embargo, las leyes y el conocimiento de la cultura nacional es más dominado por quienes participan en los procesos de negociación, ya que también existen diferencias culturales entre diferentes regiones dentro de los países (Ogliastri, 1999).

### **3.- El método**

El diseño del estudio se define como no experimental ya que no pretende controlar ni modificar ninguna de las variables que se consideran en el proyecto, es transeccional porque sus datos son tomados en un único momento en el tiempo y es descriptivo porque su objetivo es caracterizar el fenómeno con la finalidad de dar propuestas de solución (Hernández, Fernández, Baptista, 2006).

Esta investigación se apoya en entrevistas, casos, literatura publicada. El procedimiento es inductivo, orientado a desarrollar una explicación sobre la manera de negociar de la cultura mexicana con otras culturas. Las preguntas consideradas para este estudio, se refieren a cómo negocian los mexicanos, por qué negocian de esa manera, cuál es su proceso característico, y qué recomendaciones se pueden hacer a ellos y a quienes negocien con ellos. Las preguntas de investigación son muy concretas y el campo teórico queda entonces restringido a la práctica de negociaciones.

#### **3.1 Técnicas de investigación**

Las técnicas utilizadas en la investigación son de tipo documental y de campo. En la primera etapa se llevó a cabo una revisión documental exhaustiva en bases de datos prestigiadas y confiables sobre el tema, tanto a nivel nacional como internacional.

Posteriormente se diseñó la investigación para implantar el proceso mediante un enfoque cualitativo que incluye la delimitación de la población a estudiar, considerando que el universo bajo estudio lo constituyen empresarios, funcionarios, cualquier profesionista mexicano,

profesores o estudiantes que hayan realizado o sostenido procesos de negociación internacional y que posean una experiencia de interculturalidad que permita conocer el proceso de una forma detallada. Asimismo, se consideran a aquellos empresarios, funcionarios y cualquier profesionista de otro país que haya realizado o sostenido negociaciones con mexicanos.

En cuanto al diseño de instrumentos, se han utilizado tres que ya ha sido probado en diferentes contextos internacionales. Por medio de la investigación y la exploración de conceptos existentes en la literatura, se ha tomado como base un conjunto de 20 variables generadas por Ogliastri (1999). En este punto se consideraron el análisis de aspectos básicos de la filosofía de la vida y visión del mundo; otras variables contempladas se refieren a elementos culturales de las negociaciones, así como a aspectos y a más concretos del proceso de negociación. Se concibe en la investigación que la cultura negociadora mexicana estará entonces conformada por la manera cómo la generalidad de las personas procedentes de México o de la cultura nacional conciben o actúan en ese conjunto de variables.

Las guías de entrevista se centran en una experiencia de negociación que haya tenido el entrevistado. En la primera guía se pedirá a la persona, mediante preguntas abiertas, narrar su experiencia en otra cultura desde la renegociación hasta la secuencia de la negociación. Finalmente, se le preguntará lo que más le había gustado de la experiencia (y lo que no le había gustado), lo que le había sorprendido, la similitud o diferencias que sienta con las personas con quienes haya negociado, que describa la manera de negociar de la contraparte, y que mencione los consejos que le daría a un colega o a un amigo que tenga que ir a negociar al otro país. Este instrumento se centrará en una negociación formal (comercial, política, o de cualquier índole) y se enmarcará sus experiencias dentro de la estructura concreta de intereses, opciones externas a la negociación, y demás circunstancias de la negociación en sí (Ver tabla 1).

La segunda guía utilizada se refiere a una experiencia de conflicto personal en otra cultura. Cada uno de ellos responderá a un cuestionario de preguntas abiertas con la cuales se les pedirá detallar una experiencia de negociación internacional en México o con mexicanos, o bien de ciudadanos mexicanos con otras nacionalidades; así como sus conclusiones sobre la experiencia en el proceso negociador.



La tercera guía, es un instrumento diseñado para aquellas personas que han vivido o que conocen de manera profunda la cultura del país del que se trate y que puedan narrar una experiencia de negociación, basada en preguntas guía que conllevan a que el entrevistado haga una narración exhaustiva e intensiva.

Tabla 1 Variables de negociación de acuerdo a Guía 1.

	<b>Variable</b>	<b>Número de pregunta</b>
1	Filosofía de negociación	En síntesis: ¿cómo negocian por lo general los de ese país? ¿Cuál es la diferencia con la negociación que acabas de contar? (10)
2	Concepción de la contraparte	¿Qué fue lo que más le llamó la atención de esta experiencia? ¿Lo que más le gustó? ¿Lo que menos le gustó?. ¿Cree usted que la gente del otro país es semejante a usted? (¿en qué?). Es diferente a usted (¿en qué?). ¿Cómo son? (8)  ¿Cree usted que esta fue una experiencia típica? ¿Has tenido experiencias muy diferentes a esa? ¿Qué consejos le darías a otra persona (un colega o un amigo) que vaya a negociar a ese otro país? (9)
3	Perspectiva temporal	N/A
4	Base de la confianza	N/A
5	Toma de riesgos	
6	Quiénes negocian	¿Cómo se decidió quién iba a negociar, cuál sería la agenda, dónde se iba a negociar? (4)
7	Toma de decisiones	N/A
8	Formalidad	N/A
9	Negociaciones informales	N/A
10	<b>Pre negociaciones (preparación de la negociación)</b>	<b>Cuáles fueron los antecedentes (los "intereses") que motivaron esta negociación? ("¿Qué le pasaría a cada uno si no se llegaba a un acuerdo; cuáles eran sus alternativas?"). (2)</b>  <b>¿Cómo fue la preparación de la negociación? ¿Cuáles fueron las pre-negociaciones, aproximación a las partes? (3)</b>
11	Apertura	¿Cómo se inició la negociación? (¿Fue un proceso de regateo con una demanda excesiva al principio?) ¿Quién abrió la negociación? ¿De qué manera se establecieron las dos aperturas de cada parte? ¿Se buscaron y establecieron

		criterios, objetivos, o fue un mero regateo de posiciones?) (5)
12	Argumentación	¿Cuáles fueron los principales incidentes de la transacción? ¿Cómo conseguiste los puntos más importantes? (6)
13	Emocionalidad	N/A
14	Tácticas de poder	N/A
15	Nivel de discusión	N/A
16	Tiempo de la negociación	N/A
17	Tipo de acuerdo	N/A
18	Compromiso y cumplimiento	¿Cómo fue el cierre y el acuerdo? ¿Fue un buen acuerdo? (satisfactorio para las partes, duró por largo tiempo, etc.). (7)
19	Flexibilidad en las percepciones	N/A
20	Forma de expresarse	N/A

Fuente: elaboración propia con variables de Ogliastri (1999).

#### 4. Resultados obtenidos en la investigación

En esta ponencia, se presenta el análisis de la variable 10 correspondiente a las pre-negociaciones, según 51 entrevistas realizadas a directivos mexicanos asentados en diferentes partes del país, preponderantemente en el Estado de Tabasco, donde se ubica la investigación.

##### Variable 10 Pre negociación

¿Qué tan amplias son las negociaciones previas al sentarse los representantes formalmente a la mesa? ¿Se discute internamente en cada grupo antes de ir a la negociación con la contraparte? ¿Se trata de meramente de intercambio de información para preparar la negociación, o la exploración de intereses y acuerdos?

**Pregunta 2. Correspondiente a la variable 10 Prenegociación:** ¿Cuáles fueron los antecedentes (los "intereses") que motivaron esta negociación? ("¿Qué le pasaría a cada uno si no se llegaba a un acuerdo; cuáles eran sus alternativas?").

**Pregunta 3 Correspondiente a la variable 10 Prenegociación:** ¿Cómo fue la preparación de la negociación? ¿Cuáles fueron las pre-negociaciones, aproximación a las partes?

Los entrevistados muestran claridad al responder este cuestionamiento acerca de si conocen claramente qué los conduce a negociar y cómo se preparan para llevar a cabo el proceso.

Algunas respuestas textuales se vierten enseguida, el número entre paréntesis indica el folio de la entrevista realizada con respecto a la pregunta 2, se seleccionaron las respuestas más representativas.

R1. Lo que motivo la negociación fue la "Contratación de servicios de remolcadores para el traslado de estructuras en la construcción con puentes. Los proveedores nacionales carecían de este tipo de servicios, ya que sus remolcadores no llenaban las expectativas ni necesidades del Gobierno del Estado en ese momento y era necesario buscar en el extranjero otras alternativas. En caso de no llegar a un acuerdo, se buscarían en ese país otros proveedores, pero a un costo mayor y eso retrasaría las obras en el Estado". (2).

R2. "Bueno, los antecedentes como ya te mencioné son casi obligados, ya que en México hay muchas trabas para trabajar con pieles exóticas, y se necesita recurrir a países en donde están permitido este tipo de granjas. En cada negociación se tiene que tratar de llegar a un acuerdo, sobre todo son acuerdos en cuantos los precios y transporte de las pieles, es un estira y afloje pero regularmente se llega a un acuerdo que beneficie a ambas partes."(11).

R3. Los intereses de realizar esta negociación es que "Micro Motion es una empresa americana líder a nivel mundial en la fabricación y comercialización de medidores de flujo tipo Coriolis para medir líquidos y gases. Por su parte Petrobras es la Petrolera Brasileña más grande de su país y reconocida a nivel internacional. La negociación se da entre ambas empresas debido a que Petrobras requiere adquirir medidores de flujo para su complejo petroquímico Braskem, ubicado al suroeste del país. Nuestro negociador en cuestión es un mexicano que radica en Houston y tiene como responsabilidad cerrar negociaciones en toda Latinoamérica". (14).

R4. Lo que llevó a la negociación es que "Cuba no tiene la capacidad de inspeccionar toda la tubería de perforación petrolera, por lo que era un buen nicho de mercado para la empresa, teníamos ventaja sobre otras empresas de inspección ya que la gran mayoría son americanas y estas no pueden entrar a trabajar al mercado cubano, y mi representada es Canadiense". (21)

R5. Las razones que motivaron la negociación fue "...estudios en el extranjero (para) la superación profesional, además que el estudio de una maestría que fuera en el extranjero sería

el último requisito para trabajar en una empresa transnacional. Mis alternativas eran estudiarla en Argentina o España”. (35)

R6. “El comprador mexicano está interesado en comprar producto en China, porque la mano de obra es más barata, eso originó el interés del comprador mexicano. El comprador mexicano le interesa mucho la compra ya que el mismo producto hecho en México es mucho más caro, sus costos de producción, son más baratos en China. Por su parte el vendedor chino está interesado en venderle al comprador mexicano, ya que hay más vendedores en China, y el comprador mexicano se puede ir con los otros”. (38)

R7. “Los intereses eran mayormente económicos derivados del incumplimiento en el programa de ejecución de la obra. Y de no llegarse a un pronto acuerdo, repercutiría en el plazo y en una sanción económica al Contratista, de acuerdo a Contrato y a la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con los mismos y su Reglamento”. (20)

R8. “Básicamente ésta oportunidad surgió, como la mayoría de los nexos comerciales, de el interés mutuo por parte de un oferente y de un demandante. En este caso el demandante se trataba de un inversionista asiático que tenía interés en la compra de un producto natural, la especie conocida comúnmente como medusa o agua mala; y por otro lado los oferentes de éste producto, lo cuales se encontraban ubicados en el estado de Tabasco. Cabe mencionar que para este caso existió la participación de un intermediario, más su función fue solo la de enlace y no se involucró en la toma de decisiones y negociaciones pertinentes. Resumiendo, en este caso había tres partes: un comprador, un vendedor y un enlace comercial”. (16)

## **5.- Conclusiones**

Con los datos que aquí se presentan, aún no se puede llegar a conclusiones determinantes respecto a la variable de pre-negociación, pero se observa un marcado profesionalismo y preparación de los mexicanos entrevistados en sus formas de negociar interculturalmente.

El mexicano busca desde el inicio evaluar cuáles son sus siguientes alternativas y las va enumerando según calidad, ubicación y facilidad de negocio, en esta parte busca que su contraparte vea una ventaja en él para asegurar un buen acuerdo mutuo, Como comenta Kats L. (2008) “ Aunque el estilo de negociación principal es competitivo, los mexicanos buscan

obtener en una negociación beneficios para ambas partes negociadoras, buscando permanecer sin confrontaciones y en la fe directa durante el intercambio de la negociación. En definitiva, la cultura promueve un enfoque de ganar-ganar”.

Se observa por tanto, un marcado profesionalismo y preparación de los mexicanos en la etapa de pre-negociación, donde la preparación y la obtención de datos clave son determinantes para definir las estrategias a desarrollar antes de realizar el proceso de negociación cara a cara.

Las demás variables se irán analizando para poder llegar a un esquema completo para definir las tendencias de las negociaciones mexicanas en contextos interculturales.

## **6.- Referencias:**

**Bancomext** (2001). *Técnicas de negociación internacional*. 2a. Edición. México: Bancomext.

**Chamoun-Nicolas, H.** (2005). *Negociar con mexicanos es negociar con múltiples culturas*.

De Bono, E., *Conflictos. Cómo resolverlos de la mejor manera*, Barcelona, plaza y Janés, 1990.

**Daniels, J. & Lee H.** (2000). *Negocios Internacionales*. 8ª edición. Pearson Educación: México.

**Espinoza, I. E. y C. R. Perez.** “Cultura, cultura en Mexico y su impacto en las empresas”, *Revista Gestión y Estrategia*, v. 6, julio–diciembre de 1994.

**Garza M., Guzmán E. y Hernández D.** (2009). Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, volumen 3 (3). Doi: 10.3232/GCG.2009.V3.N3.03

**Hendon y Hendon** (1999). *Como negociar en cualquier parte del mundo*. Limusa: México.

**Horst, P. & Colonel, L.** (2007). *Cross- Cultural Negotiations*. Air War College: USA.

Kras, E. (1990) *Cultura Gerencial. México-Estados Unidos*. Grupo Editorial Iberoamérica, México.

**Maldonado, C. K.D.** (2006) *Aproximación a un marco conceptual y teórico sobre la interculturalidad de los negocios internacionales*. Editorial Universidad del Rosario: Bogotá, Colombia.

**Ogliastri, E.** (1999). Una introducción a la negociación internacional. La cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente. Universidad de los Andes. Serie Empresa, economía y sociedad. Monografía 40. Bogotá, Colombia.

1er Congreso Iberoamericano sobre Desarrollo Regional  
17° Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional, AMECIDER  
Ciudad de México, Septiembre 2012

**Pariente F. J.L.** (2003). *Cultura y Administración intercultural*. UAT (Universidad Autónoma de Tamaulipas, México). Recuperado de internet en enero 2012. [academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/.../Intercultural.pdf](http://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/.../Intercultural.pdf)  
UNESCO (s/f). <http://www.unesco.it/cni/index.php/cultura/patrimonio-mondiale>