INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de Nivel Superior según Acuerdo Secretarial 15018, Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 De Noviembre de 1976

DEPARTAMENTO DE PROCESOS DE INTERCAMBIO COMERCIAL

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL

"NEGOCIACIONES MULTICULTURALES: EL IMPACTO DE LA CULTURA EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES Y EN LA MERCADOTECNIA"

TESIS DE MAESTRÍA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRA EN MERCADOTECNIA GLOBAL

PRESENTA

CYNTHIA GUADALUPE HEMUDA CHIMALI

GUADALAJARA, JALISCO; ENERO 2004.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme dado una vida saludable y una familia a quien debo en gran parte mi ser-así. A mis amigos por su constante apoyo, retroalimentación e inspiración para la terminación de la tesis: Tania Zaragoza, Juan Carlos Zayas, Matti Covarrubias, Olivia Reinosa.

Al Maestro Enrique Hernandez por haberme invitado a ser parte del cuerpo académico del PIC en el ITESO, por su inspiración como persona y su apoyo para la obtención de la beca para el estudio de la Maestría.

Al ITESO por la beca ofrecida, y por ser la universidad que aplica los valores jesuitas en la educación, a mis colegas profesores del PIC del ITESO, por ser personas con quienes me gusta convivir y de quienes aprendo constantemente.

A Casa Herradura, empresa donde laboro actualmente, por el apoyo económico a mis estudios de maestría, y por los enormes aprendizajes que he obtenido al trabajar en la misma. Especialmente a mi jefe Jose Luis Giusti, por su apoyo moral y su ejemplo personal.

INDICE

Introducción_____ 4

1.- Capítulo I: Planteamiento del Proyecto de Investigación_____ 5

1.1.- Antecedentes_____ 5

1.2.- Justificación del Proyecto_____ 10

1.3.- Definición del Problema_____ 20

1.4.- Objetivo del Proyecto y Metodología_____ 22

2.- Capítulo II: Marco Teórico_____ 27

2.1.- Fundamentación Parte Educativa_____ 27

2.2.- Contexto Global_____ 34

2.3.- Contexto Cultural_____ 39

3.- Capítulo III: Investigación cualitativa Exploratoria_____ 56

3.1.- Encuesta ITESO_____ 56

3.2.- Entrevistas Profundas estudiantes Maestría Mercadotecnia Global_____ 59

3.3.- Conclusiones y Hallazgos de la Investigación_____ 68

4.- Capíitulo IV: Materia Propuesta_____72

4.1.- Programa de la Materia_____72

4.2.- Contenido detallado de las sesiones del Programa_____83

Conclusiones y Recomendaciones_____84

Referencias_____90

Anexos_____93

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación que se presenta en esencia tiene el propósito de mejorar el nivel académico de la Maestría en Mercadotecnia Global del ITESO, así como darle un valor agregado a los estudiantes, al plantear una nueva materia: “Negociaciones Multiculturales: El Impacto de la Cultura en las Negociaciones Internacionales y en la Mercadotecnia” que se pretende sea integrada a la currícula de la Maestría.

La idea inicial fue del Maestro Enrique Hernandez, Jefe del Departamento de Procesos de Intercambio Comercial (PIC) del ITESO, al introducir un módulo de culturas dentro de una de las materias de la maestría, posteriormente en conjunto con la titular del módulo se desarrolló la propuesta de implementarla como materia al haber sido tan bien recibida por los estudiantes de la maestría.

Es así, como ésta tesis desarrolla la materia completa, tomando en cuenta los resultados de una encuesta aplicada a los estudiantes de la maestría por el (PIC) así como las opiniones de algunos de los estudiantes de la maestría.

CAPITULO I

1.0 PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

En el presente capítulo se describe el planteamiento del proyecto de investigación, con el propósito de situar al proyecto en los antecedentes, así como justificarlo, definir el problema y el objetivo del proyecto.

1.1 ANTECEDENTES

El mundo de los negocios en México ha ido cambiando a una velocidad mayor a la esperada a partir de la eliminación de la política de sustitución de importaciones en 1988, abriendo fronteras a la importación y exportación de productos y servicios a nivel mundial. El segundo paso fue la firma del “Tratado de Libre Comercio de Norteamérica” (TLCAN) en 1994, integrándose al principal mercado y bloque comercial a nivel mundial . El tercer gran paso fue la firma del Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea (TLCUEM) en el año 2000, en el que es parte del segundo bloque económico mayor en el mundo. En la actualidad México tiene Tratados de Libre Comercio y Acuerdos Bilaterales con prácticamente todos los países del globo, en los que se contemplan ventajas competitivas de los productos y servicios mexicanos a nivel mundial, de esta manera entrelaza su economía con el resto del mundo por el intercambio de bienes y servicios. Así que la incursión mexicana en la globalización es ya una realidad al tener firmados acuerdos

comerciales de diferente índole con Norteamérica, Latinoamérica, la Comunidad Económica Europea, Latinoamérica, Asia, Medio Oriente y Oceanía.

El Banco Nacional de Comercio Exterior en México "Bancomext", publica en su página web: www.bancomext.com los Tratados de Libre Comercio que México tiene firmados, a saber:

- México-Chile: Firmado en Enero 01, 1992.
- APEC: Asia Pacific Economic Cooperation. Firmado en 1993.
- Tratado de Libre Comercio América del Norte "TLCAN": Firmado en Enero 1994. Integrado por México, Estados Unidos y Canadá.
- México-Colombia-Venezuela "G3": Firmado en Enero 01, 1995.
- México-Bolivia: Firmado en Enero 01, 1995.
- México-Costa Rica: Firmado en Enero 1995.
- México-Nicaragua: Firmado en Enero 01, 1998.
- México-Union Europea: Firmado en Julio 2000.
- México-Israel: Firmado en Julio 01, 2000.
- México-European Free Trade Association "EFTA": Firmado en Noviembre 27, 2000. Integrado por Noruega, Suiza Islandia y Liechtenstein.
- México-Triángulo del Norte: Integrado por Guatemala, Hondura, El Salvador. Firmado en Agosto 2001.

Nuestro mundo actual requiere no solamente de nuevos esquemas de negocios, sino también de diferentes tipos de empresarios y ejecutivos capaces de enfrentar los retos actuales de competencia, cambio de valores, aperturas de mercados, el surgimiento de nuevos bloques comerciales como serán China e India (ambos representan un cuarto de la población mundial), la capacidad de detectar y ofrecer productos y servicios competitivos a nivel mundial, con una clara ventaja competitiva ya sea en costos o diferenciación, y siendo capaces no sólo de exportar, sino de penetrar y permanecer en los mercados globales.

Lo que hasta ahora se conoce como *globalización* es todavía el inicio, ya que se espera que el mundo se siga integrando no sólo con el intercambio de productos y servicios, sino con el libre flujo de personas, más aún, integrando mega-países en su legislación y economía. La referencia actual del logro de la mayor integración es la Unión Europea, donde se integraron las leyes, las economías, convirtiéndose los países en estados, y existiendo el libre flujo de personas en los países que la integran. Los miembros de la Unión Europea a la fecha consideran que “apenas inicia la integración”, porque el aspecto cultural sigue siendo una barrera para las personas, los productos y las empresas; debido a que han resurgido antiguas tradiciones y se ha incrementado el orgullo de la nacionalidad, como lo expresó el Dr. Pablo Lasso, catedrático del ITESO en su conferencia en el año 2000.

Lo que se vive es paradójico, por un lado se integran países, las personas tienen libre flujo, el intercambio de productos y servicios son parte de la realidad económica actual donde las economías son interdependientes; sin embargo están

resurgiendo más que nunca antes fenómenos culturales como el racismo, el nazismo, el regionalismo… que estaban casi exterminados antes de lo que hoy llamamos *globalización.* Qué hacer ante éste escenario? Cómo integrar también a las personas sin que sientan que pierden sus raíces, su independencia, sus valores y creencias, su fundamentación y razón de su "ser-así"?

Cuando se llega a los valores, las personas pueden rasgarse las vestiduras al sentir amenazadas sus creencias y formas de ser y actuar. El mundo de negocios puede ser frío, pero no así el empresario y el ejecutivo y el consumidor que observan cómo se transforma su cultura y sus raíces, la manera de ser de ellos mismos y de sus descendientes, conforme se van introduciendo nuevos productos y servicios en su ciudad, en su región y en su país.

El intercambio de productos y servicios es el inicio, pero es imprescindible tomar en cuenta a las personas, acompañarlas y guiarlas para que puedan ser parte de éste nuevo mundo, la parte básica de ésta integración cultural es el conocer otras culturas, otros países, conocer los constructos mentales de cada cultura. El conocimiento elimina las fronteras, los miedos, los lazos de amistad evitan las guerras, los racismos, los nazismos, las resistencias a aceptar otras personas, otros productos. Lo que está en juego es el "ser-así", y la conocida resistencia al cambio aplica también en la "culturización" o "aculturación" de las personas en sus comunidades.

En la *globalización…* ¿cómo acompañar a las personas? Es decir, a los consumidores, a los empresarios, a los ejecutivos? Si el conocimiento es poder, entonces el conocer otras culturas, su "ser-así", su manera de hacer negocios,

contribuirá a la adaptación de la persona a nuevas culturas sin eliminar la propia, así como a permanecer en los mercados internacionales con sus productos y servicios.

La Universidad ITESO en Guadalajara, responde a ésta necesidad detectada y la convierte en oportunidad ofreciendo la Maestría en Mercadotecnia Global (MMG) desde 1998, contribuyendo a la formación de empresarios y ejecutivos capaces de integrarse a la globalización. A partir del otoño del 2000, introduce un módulo dentro de una materia optativa de su currícula, “Cultura y Negociación Internacional” y siguiendo de cerca los resultados, recabando testimonios, ofreciéndolo no sólo en el ITESO en Guadalajara, sino también en la ciudad de Morelia. Los resultados han sido concretos, los alumnos han ido pidiendo que no sea sólo un módulo, sino toda una materia completa, por los beneficios y utilidad que les ha brindado.

Paralelamente, se detectó entre octubre del 2001 y marzo del 2002, gracias a una encuesta realizada a los estudiantes de la maestría en la que se profundizará más a detalle posteriormente, la necesidad de incrementar los temas de negociación, globalización y mercadotecnia global, entre otros.

Es por lo antes expuesto que se ha convertido en un proyecto de investigación, siendo el objetivo estructurar una materia que trate específicamente de las diferentes culturas internacionales y su relevancia en la mercadotecnia y en la negociación, para integrarla a la currícula de la MMG en el ITESO y en las universidades de diferentes ciudades como Morelia, Michoacán y León, Guanajuato, donde también se imparte la maestría.

Cabe mencionar que las universidades de negocios extranjeras, tienen ya en su currícula de maestrías de negocios ésta materia, menciono a continuación algunas de las universidades:

- Loyola Marymount University. USA.
- University of San Francisco “USF”. USA.
- Ecole Nationale des Ponts et Cahussées : Francia.
- University of Wisconsin “UW Milawaukee”. USA.
- Cardiff University. Great Britain.
- University of California Los Angeles “UCLA”. USA.

El nombre de la materia es “International Business Negotations”, incluyendo en ésta temas variados como “Managing Cultural Differences”, “Cross-Cultural Perspectives”, “Negotiation Skills”. Por lo que considero indispensable que la MMG ofrezca una materia similar, mostrando estar a la vanguardia en el mundo académico.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La Universidad ITESO en Guadalajara, respondiendo a la globalización ofrece la maestría en Mercadotecnia Global desde 1998, siendo su fundamentación la que

cito a continuación del Documento SEP “Plan y Programas de Estudio de la Maestría en Mercadotecnia Global”:

La Maestría en Mercadotecnia Global propuesta por el ITESO busca un modelo repetible de competitividad internacional con las características propias de las organizaciones mexicanas principalmente de las micro, pequeñas y medianas de la región, involucra los siguientes conceptos:

a) Modelo de competitividad internacional. El modelo de competitividad internacional se refiere a las condiciones internas y externas de las empresas que determinan su capacidad para producir bienes y servicios que compitan exitosamente en mercados nacionales e internacionales.

b) Características propias de las organizaciones mexicanas. Las organizaciones mexicanas son aquellas que producen bienes y servicios, con características propias, primordialmente empresas micros, pequeñas y medianas.

c) La región. Se refiere a las empresas comprendidas en la región de Occidente, especialmente la zona metropolitana de Guadalajara y su área de influencia.

El objeto de estudio del programa de la MMG es “la relación competitiva de las micro, pequeñas y medianas empresas de la región, con sus consumidores en los mercados nacionales e internacionales”, para responder a los retos y aprovechar las oportunidades que impone la situación actual.

Los objetivos generales que persigue el ITESO con el programa de MMG, son:

1. Formar posgraduados profesionales de la Mercadotecnia con una alta calidad humana, social, científica y técnica, que puedan solucionar los problemas de comercialización de bienes y servicios, en el contexto nacional e internacional, partiendo de la identificación, el análisis y la evaluación de problemas específicos, de las empresas micro, pequeñas y medianas, para diseñar, administrar y evaluar las estrategias adecuadas y competitivas en los mercados globales.

2. Formar investigadores posgraduados con nivel de excelencia y alta calidad humana, social, científica y técnica, que sean capaces de formular, conducir, realizar e implementar los resultados de proyectos, investigaciones, textos, modelos, etc. que sean de actualidad tanto de teoría global o mexicana, al tipo de empresa característica en México (tamaño, administración, tecnología, finalidad, factores de éxito, etc.).

3. Desarrollar modelos de comercialización, agrupamiento, asociación, participación, formación de alianzas, etc. que permitan a las micro, pequeñas y medianas empresas de nuestro medio, el accesar a los mercados globales, en condiciones menos desfavorables, aprovechando su flexibilidad y potencialidades para encontrar las ventajas competitivas que las inserten de lleno al desarrollo, considerando su posición estratégica en nuestro medio.

4. Desarrollar un programa de investigación que permita a la Maestría en Mercadotecnia Global, generar conocimientos y que estos conocimientos sirvan de base para poder aplicar una mercadotecnia Global, en las empresas mexicanas.

El egresado de la MMG, puede desarrollarse de manera profesional en actividades relacionadas con el análisis, diseño, creación, desarrollo, implementación, administración y control de las estrategias de comercialización de productos y servicios adecuados a los diferentes mercados, tanto nacionales como internacionales…

La currícula de la maestría se integra por tres áreas:

1. Área Básica: Es el área conceptual del programa en la que los alumnos adquieren los conocimientos básicos de la disciplina. Esta área es

fundamental para sentar bases firmes sobre las cuales desarrollar los proyectos. Consta de 6 materias obligatorias y acumula 30 créditos en total.

Area Básica, Lista de Asignaturas:
Dirección de Mercadotecnia
Estrategias de Mercadotecnia
Investigación de Mercados I
Comportamiento del Consumidor
Taller de Proyectos I
Análisis de la Competencia

2. Area Mayor: Es el área práctica del programa, orientada a que los alumnos desarrollen su proyecto y se incluyen los talleres que aportan conocimientos prácticos al proyecto de cada uno de los alumnos. Consta de 8 materias obligatorias y acumula 40 créditos en total.

Area Mayor, Lista de Asignaturas:
Taller de Investigación de Mercados
Taller de Administración de Ventas
Taller de Publicidad y Promociones
Precios y Finanzas en Mercadotecnia
Taller de Desarrollo y Estrategia de Nuevos Productos
La práctica de la Mercadotecnia de Servicios
Sistemas de Distribución y Logística
Taller de Proyectos II

3. Area Menor: Dividida en seis grandes temas cardinales: Esta parte del programa aporta al alumno conocimientos especializados para que finalice con éxito su proyecto. Cada uno de los temas consta de 4 materias, con el fin de que los alumnos tengan opciones para seleccionar materias que les aporten al proyecto que han venido desarrollando. Cada una de estas materias tiene valor de de 5 créditos y el alumno optaría por 4 para totalizar los 90 créditos que se exigen para terminar el programa. Los alumnos podrán seleccionar una o varias materias de las diferentes áreas complementarias.

Area Complementaria:
Optativas de Mercadotecnia Internacional:
Taller de Investigación de Mercados Internacionales
La Práctica de la Mercadotecnia Internacional
Taller de Estrategias de Mercados Internacionales
Repercusiones de la Globalización en las Empresas

El programa de la MMG, está dividido por créditos y las materias pueden cursarse independientemente.

Parte del contenido de la materia que se propone en éste proyecto de investigación, se implementó a partir del Otoño del 2000, como un módulo dentro de la materia del Area Menor o Complementaria, “La Práctica de la Mercadotecnia Internacional”. Sin embargo, la propuesta es que sea una materia independiente dentro de esta misma área, por ser en esencia una materia de negociación aplicada, y siendo la incursión de México en la globalización a pasos muy veloces e irreversibles, se considera la capacitación a los estudiantes en este tema indispensable dentro del contexto global de negocios actual.

El contenido de la materia propuesta, será aportando conocimientos especializados en negociación aplicada; sin repetir contenidos de las demás materias que integran el plan de estudios de la MMG, pero evitando lagunas en la formación completa del estudiante capacitándolo en esta línea.

La retroalimentación que a la fecha se ha recibido de los estudiantes tanto del ITESO como de la Universidad de Morelia que han recibido éste módulo en la maestría, son que esta materia debe ser tema importante de la maestría por la importancia que reviste la aplicación de los conocimientos en la búsqueda y penetración de mercados internacionales.

Entre el Otoño del 2001 y la Primavera del 2002, se realizó una encuesta a los estudiantes de la Maestría en Mercadotecnia Global, con el objetivo general de: "Conocer el grado de satisfacción que tienen los alumnos de la MMG del ITESO con respecto al programa…" (Ver Anexo Entrevistas Profundas Maestría Mercadotecnia Global). En los resultados de la misma, sección Materias Sugeridas, existe la petición de adicionar al programa las siguientes materias entre otras:

- Negociación,
- Globalización,
- Mercadotecnia Global.

En el mismo estudio, los estudiantes hacen las siguientes sugerencias a las materias que actualmente se imparten:

- Que se actualicen los contenidos.
- Especializarlas por áreas y que haya mas casos reales.
- Mas uso de inglés
- Que sean más prácticas que teóricas
- Que haya más lectura.

La metodología de la materia propuesta toma en cuenta éstas sugerencias, incluyendo actividades participativas y de investigación, con casos prácticos y ejemplos tomados del entorno real global actual, fomentando el uso de idiomas al ofrecer sesiones y lecturas en inglés siendo éstas indispensables para el aprendizaje de la materia. Además de contribuir a la investigación, al solicitar a los estudiantes que investiguen acerca de los países de su interés, así como documentar casos reales de su problemática específica que permitan ir teniendo un banco de casos de empresas del entorno de nuestra región, que permitan aportar a los estudiantes por medio del estudio de casos, iniciativas de solución a las problemáticas específicas expuestas, contribuyendo de ésta manera a formar un criterio para resolver casos que posteriormente se les presenten en su vida profesional.

En la encuesta de referencia más del 50% de los estudiantes tienen entre 3 y 10 años de experiencia profesional antes de ingresar a la MMG, por lo que el estudio de casos y el trabajar sus casos específicos, les aportará beneficios de inmediato al aplicar los conocimientos de las diferentes disciplinas de la maestría, en casos

específicos de prospección, entrada y permanencia a los diferentes bloques económicos donde la empresa desea introducir con éxito sus productos y servicios.

En la misma encuesta de referencia, casi el 50% de los estudiantes de la MMG, manifiestan que la principal razón por la que estudian la maestría es por la Actualización, así que la nueva materia aquí planteada pretende brindar mayor nivel de satisfacción a los estudiantes al ofrecer dentro de su currícula una materia que siempre requiere de actualización al ser el tema: “Negociaciones Multiculturales: El Impacto de la Cultura en las Negociaciones Internacionales y en la Mercadotecnia”.

En la entrevista con el Jefe de la Escuela de Negocios del Departamento de Procesos de Intercambio Comercial del ITESO, Maestro Enrique Hernandez, así como con el coordinador del ITESO de la MMG, maestro Jose Luis Orozco, se aceptó la idea de que la materia propuesta forme parte de la currícula de la maestría en el Area Menor, porque responde a necesidades específicas detectadas en la encuesta, así como al enriquecimiento del programa de la MMG, al aportar conocimientos específicos de Negociación Internacional de los bloques comerciales más importantes de negocios en los que México participa, así como al acercamiento acertado con las diferentes culturas de estos bloques.

Para adecuar el contenido específico a la materia propuesta, se realizó una investigación exploratoria, aplicando entrevistas profundas a algunos estudiantes de la MMG que cumplen con el perfil del estudiante de la maestría, aunado a que cuenten con experiencia en negociaciones internacionales, y/o en introducción y permanencia en los mercados internacionales de diferentes productos y servicios, y/o que hayan viajado; con el objeto de que identifiquen necesidades de la materia

propuesta, así como su contenido específico. De esta manera se pretende que la materia aporte beneficios sustanciales a la actividad profesional de los estudiantes, de manera inmediata para los estudiantes que ya tienen actividad en el mercado global, así como contribuir con conocimientos valiosos al éxito del inicio de las actividades de mercadotecnia internacional a los estudiantes que están por iniciar su participación en éste mundo global.

La investigación exploratoria aplicada a los estudiantes de la MMG se muestra a detalle en el Capítulo 3.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Contribuir a la formación de los profesionistas de la Maestría en Mercadotecnia Global del ITESO en la línea de Negociación aplicada a diferentes culturas de los países que integran los principales bloques económicos de México, con el propósito de facilitar la entrada y permanencia de productos y servicios mexicanos en el mundo.

Los estudiantes de la MMG serán capacitados en las diversas culturas de los países y en las variadas técnicas de negociación, para hacer negocios globales con éxito, obteniendo desde el inicio del contacto con sus clientes potenciales extranjeros mejores resultados y avances significativos, al tener un “know-how” de cómo negociar con las personas de diferentes culturas, ya que las diferencias culturales

tienen un fuerte impacto en las negociaciones, y en la medida en que éstas sean conocidas el camino se acorta y se incrementan las posibilidades de éxito.

Otro beneficio importante que recibirán los estudiantes, será la mejor adaptación de sus productos y servicios a los mercados internacionales, ya que al conocer la cultura específica del país de su interés de negocios, serán capaces de obtener información relevante de gustos y preferencias de los consumidores, usos y costumbres.

En lo referente a los canales de distribución para venta de sus productos o servicios, los estudiantes serán sensibles al impacto cultural manifestado en utilizar diferentes canales dependiendo del país o bloque cultural. Por ejemplo, en nuestro país se utiliza como canal de distribución a las farmacias para venta de cigarros, alimentos y bebidas, y otros artículos varios; mientras que en la Unión Europea las farmacias venden únicamente medicinas. Con éste ejemplo se enfatiza la relevancia de conocer las diferentes culturas, para saber desde el inicio prospectar a los clientes, no únicamente en cuanto a los canales de distribución, sino también en cuanto a los tipos de estrategia de lanzamiento y campañas publicitarias a utilizar.

Luego entonces, el problema aquí planteado es el diseño curricular de la materia: “Negociaciones Multiculturales: El Impacto de la Cultura en las Negociaciones Internacionales y en la Mercadotecnia”, contribuyendo a la globalización y al crecimiento de las empresas al acortar distancias en un mundo globalizado, disminuyendo las distancias culturales entre las personas de diferentes países y pudiendo adaptar mejor los productos y servicios en los diferentes bloques comerciales.

1.4 OBJETIVO DEL PROYECTO

Diseñar la materia de: “Negociaciones Multiculturales: El Impacto de la Cultura en las Negociaciones Internacionales y en la Mercadotecnia”, formando parte de la currícula de la MMG en el Área Menor, por ser el área práctica del plan de estudios que aporta al alumno conocimientos especializados para que finalice con éxito su proyecto.

Objetivos Específicos:

1. Identificar las necesidades de información de los estudiantes para prepararse en ésta línea.

2. Identificar el contenido de la materia propuesta en la currícula de universidades prestigiosas a nivel internacional.

3. Diseñar el material de apoyo y las actividades de aprendizaje.

4. Definir una propuesta para la implementación de la materia en el plan de estudios de la MMG.

5. Desarrollar un Banco de Casos Reales de empresas mexicanas de la región que permita a la Maestría en Mercadotecnia Global, generar conocimientos y

que estos conocimientos sirvan de base para poder aplicar una mercadotecnia Global.

Metodología:

La metodología presentada a continuación toma en cuenta tres fuentes de información:

- Las sugerencias aportadas por los estudiantes de la MMG entre Octubre 2001 y Marzo 2002. (Ver anexo Estudio de Mercado ITESO MMG)
- Los resultados de la investigación exploratoria aplicada a los estudiantes de la MMG. (Se presentan a detalle en el Capítulo 3).
- La metodología utilizada por las universidades prestigiosas a nivel internacional que ya tienen esta materia en su currícula y la bibliografía del tema de investigación en cuestión.

1. Idioma: Español e Inglés, por ser éste último el idioma de los negocios más común a nivel internacional, sirviendo éste requisito para ingresar a la materia como un filtro para subir el nivel de exigencia de la MMG, así como de entrenamiento real a los alumnos al negociar-actuar-pensar-hablar… hasta sentir en inglés. Es muy diferente discutir en tu idioma y tus terrenos que en inglés y fuera de tu país.

2. Estudio y Resolución de Casos Internacionales: Los estudios de casos se consideran de mucha importancia en el campo de las ciencias económicas y

administrativas. Para Hermida y colaboradores, (HERMIDA, Jorge, SERRA, Roberto y KASTIKA, Eduardo, Administración y estrategia, Ed. Macchi, Buenos Aires, 1991, p.XXII) los estudios de casos son importantes cuando se requiere investigar una unidad o "caso" (empresa, área, actividad, etc.) de un universo poblacional, y cuyo propósito es hacer un análisis específico de esa unidad; por tanto, el estudio debe mostrar una descripción de problemas, situaciones o acontecimientos reales ocurridos en la unidad objeto de análisis (organización), debe mostrar un diagnóstico de la situación objeto de estudio y presentar las recomendaciones más adecuadas para la solución del problema descrito en el diagnóstico, sustentadas con soporte teórico. (BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la Investigación para administración y Economía, Ed. Prentice Hall 2002).

Siendo la Maestría en Mercadotecnia *Global*, los estudiantes tendrán la oportunidad de sensibilizarse en la problemática de negociaciones internacionales, pudiendo elegir el presentar y resolver durante el curso su propio caso de su proyecto específico o un caso de cualquier otra empresa. Los estudios de casos permiten al estudiante desarrollar habilidades de estrategia, negociación y toma de decisiones, pudiendo conocer los resultados de manera inmediata.

3. <u>Actuación de Personajes (Role Play):</u> Previamente los casos son estudiados y resueltos en equipo, determinando también la estrategia y las técnicas de negociación por persona y por equipo. Cada integrante actúa el personaje extranjero elegido en vivo y espontáneamente frente a los integrantes de

ambos equipos. Esta metodología permite al estudiante la aplicación inmediata de los conocimientos, así como también agrega folclore al curso sembrando ya una experiencia vivencial.

4. Investigación de casos y países: Esta metodología fomenta el desarrollo de habilidades de investigación más profunda de los países de interés involucrados en la negociación en cuanto a los datos generales del país como idioma-moneda-clima, etc., hasta los horarios-canales de distribución-gustos y preferencias, etc.,, con el propósito de tener conocimientos más amplios para desarrollar la estrategia de penetración y permanencia en mercados internacionales.

   La investigación del estudiante también será de casos internacionales de empresas micro, pequeñas y medianas de nuestra región, obteniendo resultados en dos vertientes: el estudiante se involucra directamente en un caso real de una empresa que cumple con el mercado meta del estudiante de la MMG y la materia va teniendo un banco de casos para resolver por otros estudiantes de la misma materia y/o el caso se puede extra polar a otras materias de la MMG para ser resuelto desde diferentes ángulos: la financiera, la de estrategia, investigación de mercados, etc.

5. Presentación de la empresa vendedora a la compradora: el estudiante deberá “presentar a su empresa en papel”, aplicando los conocimientos del tipo de información que el país comprador/vendedor considera relevante para iniciar negociaciones comerciales del producto/servicio en cuestión, de esta manera

el estudiante desarrollará habilidades de estrategia de mercado, estrategias de negociación y de investigación de mercados, al presentar a su cliente/proveedor la información precisa y relevante para iniciar relaciones comerciales internacionales.

6. Viajes/Convivencias con extranjeros: En cada ocasión que se imparta la materia se les propondrá a los estudiantes un viaje al extranjero con duración de 1 semana con el propósito de que “Cara a Cara” los estudiantes de la MMG negocien un caso en específico con extranjeros. Si el viaje no es aceptado por la mayoría, se buscará hacer contacto con las embajadas y consulados locales invitando a los extranjeros residentes en nuestra ciudad para que exista una real convivencia multicultural.

7. Videos: Material de apoyo de casos y herramientas de negociación.

CAPITULO II

2.0 MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se describe la fundamentación de la parte educativa, con el propósito de fundamentar la postura epistemológica elegida así como los enfoques educativos. Continuando con el contexto global y cultural en el que se desarrolla la presente investigación.

2.1 FUNDAMENTACIÓN PARTE EDUCATIVA

La postura epistemológica seleccionada es la subjetivista que para Hardy, Habblattl y Ashcroft (1995), se fundamentan en el principio de que el conocimiento se deriva de las interpretaciones que hacemos los seres humanos acerca del mundo que nos rodea. Sostienen que el conocimiento es la construcción de las experiencias individuales, o en equipo, obtenidas después de una reflexión interna.

El intercambio de experiencias y la interacción social, es elemental dependiendo de la actividad de aprendizaje planeada, en donde cada estudiante en forma individual o grupal darán solución a los distintos problemas planteados en los casos. Este enfoque hacia la habilidad de solucionar problemas, se respalda en la perspectiva social de Pratt (1996).

Por la naturaleza de los contenidos de la materia, la propuesta adquiere también un enfoque objetivista. Elementos como la observación, el proceso de

comparación, y otros aspectos como considerar las consecuencias y la elaboración de variables, entre otras, permanece como parte de la estrategia.

Ahora bien, considerando el perfil de los alumnos de la Maestría en Mercadotecnia Global, sus preferencias, y la naturaleza de los contenidos principalmente prácticos, es esencial que ellos aprendan desde su propia experiencia y sean capaces de intercambiar sus interpretaciones con otros sujetos participantes; por lo que el estudio y resolución de casos así como el “roll playing” (actuar como si fueras el extranjero), contribuirán a la aplicación inmediata del conocimiento.

De acuerdo con Lambert (1993) para aprender es esencial que el alumno viva el conocimiento dentro de un contexto determinado, de tal forma que el conocimiento adquirido no esté separado de su contexto. Aprender bajo un modelo como este, modifica los roles del estudiante y del profesor; el aprendizaje así obtenido tiene mayor significado y aumentan las probabilidades de ser utilizado y no desechado.

El curso se basa en una concepción de enseñanza – aprendizaje constructivista y cognitivista. La concepción constructivista del aprendizaje, se sustenta según Coll (1988) en la idea que la finalidad de la educación que se imparte es promover los procesos de crecimiento personal del alumno en el marco de la cultura del grupo al que pertenece. Estos aprendizajes no se producirían de manera satisfactoria a no ser que suministre una ayuda específica a través de la participación del alumno en actividades intencionales, planificadas y sistemáticas, que logren propiciar en éste una actividad mental constructiva. De este modo, la construcción del aprendizaje puede analizarse desde dos vertientes: los procesos

psicológicos implicados en el aprendizaje y los mecanismos de influencia educativa susceptibles de promover, guiar y orientar dicho aprendizaje.

Diversos autores han postulado que es mediante la realización de aprendizajes significativos que el alumno selecciona, organiza y transforma la información que recibe de muy diversas fuentes, estableciendo relaciones entre dicha información y sus ideas o conocimientos previos.

Algunos principios de aprendizaje que se asocian a una concepción constructivista del aprendizaje se presentan a continuación:

- El aprendizaje es un proceso constructivo interno, autoestructurante.
- El grado de aprendizaje depende del nivel de desarrollo cognitivo.
- Punto de partida de todo aprendizaje son los conocimientos previos.
- El aprendizaje es un proceso de (re)construcción de saberes culturales.
- El aprendizaje se facilita gracias a la mediación o interacción con otros.
- El aprendizaje implica un proceso de reorganización interna de esquemas.
- El aprendizaje se produce cuando entra en conflicto lo que el alumno ya sabe con lo que debería saber.

La función central del docente consistirá en orientar y guiar la actividad mental constructiva de sus alumnos, a quienes proporcionará ayuda pedagógica orientada a su competencia.

Por otra parte, según Soler et al (1992) el cognitivismo sostiene que el aprendizaje no puede limitarse a la conducta observable, sino que es preciso tener en cuenta la capacidad mental del estudiante, que reorganiza su campo psicológico (conceptos, memoria, etc) en respuesta a la experiencia. Para el cognitivismo, la persona es un ser activo ante la información recibida, que interpreta y da sentido a su ambiente, que se interesa por la información que le permita resolver problemas, que genera experiencias, que reestructura y remodela lo que ya sabe para conseguir un nuevo aprendizaje; un ser que toma iniciativas, decide, experimenta y logra otras respuestas en el camino que le lleva a la consecución de sus objetivos.

El curso está orientado a que el alumno desarrolle diferentes habilidades y obtenga conocimientos específicos que le ayuden a seleccionar y plantear uno o varios casos vivenciales relacionados con los negocios internacionales, las diferencias culturales, la negociación, su ética profesional y construir su marco de referencia personal.

El constructivismo según Kauchak Donald y Eggen Paul (1998), es una visión de aprendizaje en la que los estudiantes usan sus propias experiencias para construir significados que les hagan sentido, sugiere que los estudiantes crean y construyan su propia interpretación de los tópicos estudiados, en lugar de recibirlo del profesor o en documentos escritos.

Investigaciones recientes sobre el rol vital que juega el profesor al estimular el aprendizaje, también se enfocan en el rol del estudiante. Reconocen que los estudiantes no reciben pasivamente o copian la información del profesor, sino que participan activamente al esforzarse en encontrar sentido y relacionar la información recibida con la información que ya conocen o creen conocer acerca de los tópicos de

estudio. Luego entonces, el estudiante desarolla nuevo conocimiento a través del proceso de la construcción activa (Brophy, 1992, p5).

Las actividades de aprendizaje basadas en el constructivismo posicionan a los estudiantes en roles activos, ayudándoles a construir nuevos significados en el contexto de lo que ya conocen o creen conocer, y aplican sus significados particulares a situaciones reales (Good and Brophy, 1997). La experiencia directa, la interacción entre profesor y estudiante, y la interacción entre los mismos estudiantes son componentes importantes del aprendizaje constructivista.

Comparando el constructivismo con el cognitivismo, las investigaciones de éste último revelan que los estudiantes entienden menos de lo que se cree, aún los estudiantes talentosos. Cuando presenta exámenes el estudiante, puede identificar lo que se le ha dicho o lo que ha leído, pero los exámenes meticulosos muestran que su comprensión es limitada o está malentendida (Rutherford y Ahlgren, 1990, p185).

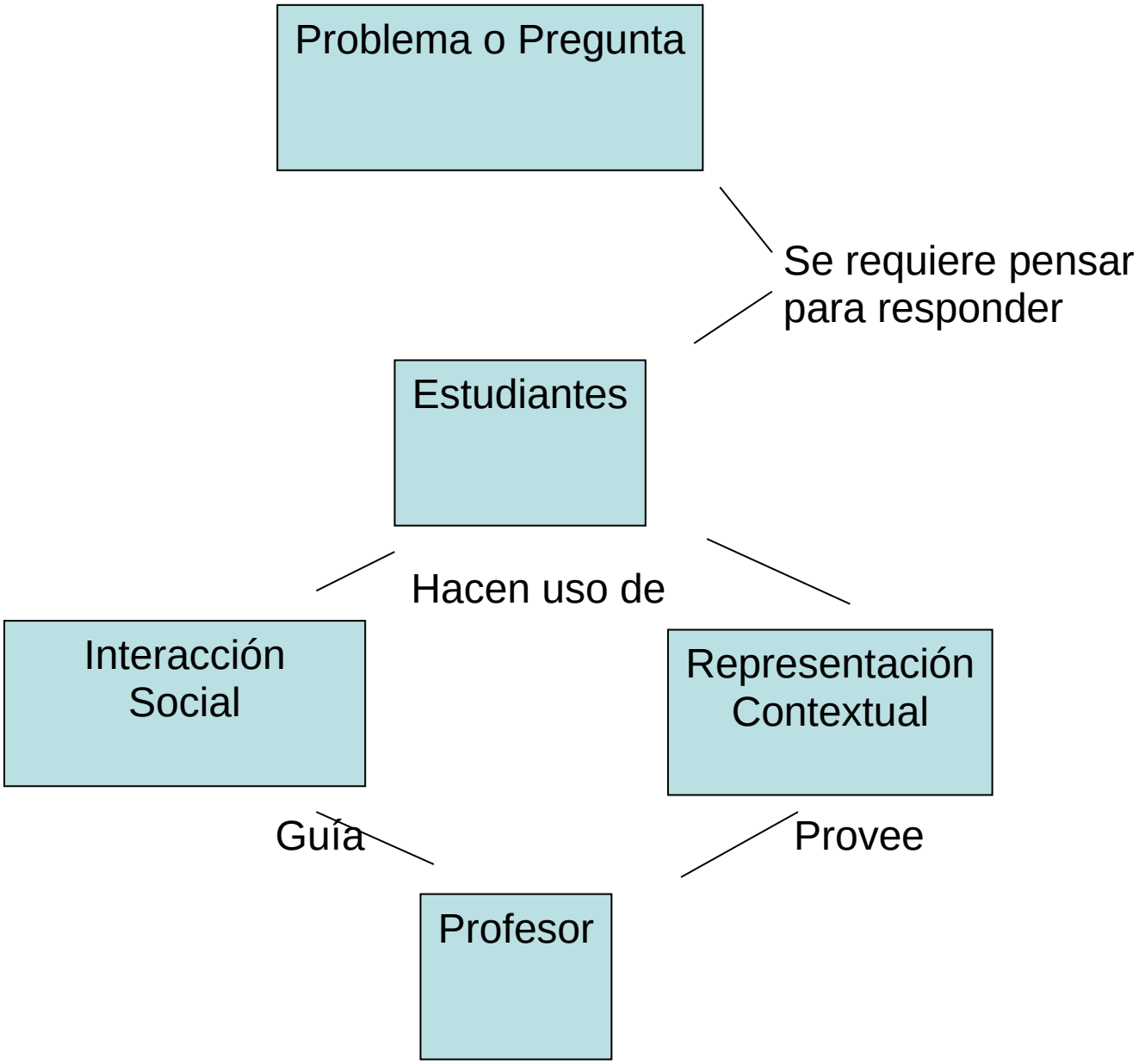
Los constructivistas conciben el nuevo aprendizaje dependiente o basado en los conocimientos previos del estudiante, donde el estudiante interpreta en el contexto de su comprensión, y no apoyan la idea de que los conocimientos nuevos es información aislada que posteriormente se enlaza con el conocimiento previo (Bruning et al., 1995). La interacción social en el constructivismo alienta a los estudiantes a expresar sus opiniones así como a refinar sus significados al compararlos con los demás estudiantes

El constructivismo tiene también importantes implicaciones en la motivación del estudiante, como lo ilustran algunos aspectos metodológicos de aprendizaje a continuación, cada uno de estos factores contribuye a la motivación:

1. Las clases constructivistas se enfocan en explicaciones y respuestas a problemas o preguntas. El estudiante adquiere conocimientos y significados que pueden ser aplicados en el mundo cotidiano y real.
2. Las explicaciones y respuestas surgen del estudiante, no del profesor, por lo que la participación es activa. El estudiante desarrolla significados que le hacen sentido.
3. Las explicaciones y respuestas derivan de su propio contexto y significados creados, y así como por la interacción social.
4. El profesor ayuda al estudiante a construir su propio conocimiento, guiando la interacción social y mostrando las representaciones de contenidos.

El crear clases sobre problemas reales, casos y preguntas constantes estimulan la curiosidad de los estudiantes, y la curiosidad es una de las características de las actividades intrínsecamente motivadoras (Lepper y Hodell, 1989). El involucramiento activo en las actividades de aprendizaje es más motivante que el pasivo (Zahorik, 1996), y la autonomía y control se asocian con el incremento de la motivación (Lepper y Hodell, 1989). Finalmente, desarrollar significados y conocimientos que sean prácticos y hagan sentido, puede incrementar en el estudiante la eficacia, porque cree en su propia habilidad para aprender y hacer a la vez (Printich y Schunk, 1996). El constructivismo y la motivación en el aprendizaje se complementan.

El modelo a continuación presentado ayudará a visualizar los cuatro aspectos mencionados sobre las clases constructivistas:



2.2 CONTEXTO GLOBAL

El objeto de estudio del programa de la MMG es “la relación competitiva de las micro, pequeñas y medianas empresas de la región, con sus consumidores en los mercados nacionales e internacionales”, para responder a los retos y aprovechar las oportunidades que impone la situación actual.

El ciclo de ingreso a los mercados internacionales de las empresas micro, pequeñas y medianas en México por lo general es el siguiente: inicia con la inexistencia de un marketing directo en el exterior, donde la empresa no tiene un grado de internacionalización porque su mercado es nacional, aunque pueda ser exportador indirecto. El siguiente paso serían las exportaciones eventuales o en poco volumen, al ser el mercado nacional prioritario pero contemplando al mercado internacional para colocar los excedentes de producción y/o como medio de incrementar volumen para bajar costos del producto en el mercado nacional; aquí la empresa se convierte en un exportador activo pudiendo tener representantes o agentes de ventas en el extranjero. En el ciclo el siguiente paso sería el tener un marketing internacional regular, siendo el mercado internacional la extensión del mercado nacional, y aunque el mercado nacional seguiría siendo prioritario, va creciendo la importancia de las ventas al extranjero y la empresa se convierte en un activo exportador manteniendo agentes y/o representantes de ventas en el exterior y pudiendo hasta iniciar con una sucursal en el extranjero. La última etapa en el ciclo sería el tener un marketing multinacional o global, donde el mercado extranjero es el prioritario y el nacional secundario, teniendo la empresa dependencia sistemática en

las ventas internacionales y habiendo realizado alianzas estratégicas y/o inversiones directas en los países extranjeros.

El impacto del ciclo de globalización en lo referente a los productos y servicios ofrecidos por las empresas mexicanas, inicia desde el diseño de productos y servicios adaptándolo a los criterios internacionales satisfaciendo los deseos y necesidades globales, aunque también pueda existir algún tipo de adecuación adicional en alguna región (grupo de países) y/o país para satisfacer aún mas su mercado meta. Si el diseño es tomado en cuenta, la producción toma relevancia al requerir de sistemas de calidad válidos a nivel internacional como el ISO 9001-2000 donde la empresa se ajusta a criterios de calidad y procedimientos de producción y distribución reconocidos internacionalmente, asegurando a sus consumidores la calidad deseada reforzando la imagen de la empresa y el producto/servicio.

El criterio actual global que siguen las empresas es la “Cadena de Valor” es decir cuáles atributos del producto o servicio contribuyen a agregar el valor percibido del consumidor tanto nacional como extranjero, y en base a ello la empresa diseñará los procesos. La calidad es objetiva internamente en la empresa al detectar los productos defectuosos, pero es subjetiva al exterior de la empresa al entender y categorizar la calidad percibida por los consumidores:

- Calidad de Satisfacción
- Calidad de Durabilidad
- Calidad de Seguridad
- Calidad de Estética
- Calidad de Imagen

El concepto de globalización está basado en la convicción de que el mundo es cada vez más homogéneo y que las diferencias entre los mercados nacionales e internacionales tienden a reducirse, y para algunos productos o servicios casi desaparecerán. De ahí que la actitud global que las empresas pueden tener ante los mercados es estandarizar su mercadotecnia obteniendo ventajas competitivas en sus productos y/o servicios que surjan de la estandarización global.

Luego entonces habrá que tomar en cuenta en la calidad y la adaptación, la o las culturas en las que se quiere participar con los productos/servicios que la empresa ofrecerá al mercado internacional, enfrentándose la empresa desde el inicio a decisiones acerca de en cuál(es) mercado(s) de los diferentes países participar, una vez determinado el tamaño del mercado meta de su producto/servicio en los diferentes bloques económicos del mundo, así como su capacidad productiva e infraestructura administrativa delimitando su capacidad real de venta.

Se enfrenta la empresa adicionalmente a otros problemas, que tienen que ver con los factores externos de la empresa, como son el entorno económico, político y social de los países, además de las regulaciones arancelarias y no arancelarias de cada país o bloque comercial. El empresario y los ejecutivos deberán tomar decisiones tomando en cuenta todos los aspectos mencionados, a saber: Qué vender? Dónde vender? Cuánto vale “ése” mercado? Qué tan seguro/inseguro es “ése” país? Hacia dónde enfocar los recursos… tecnología o desarrollo de mercados?

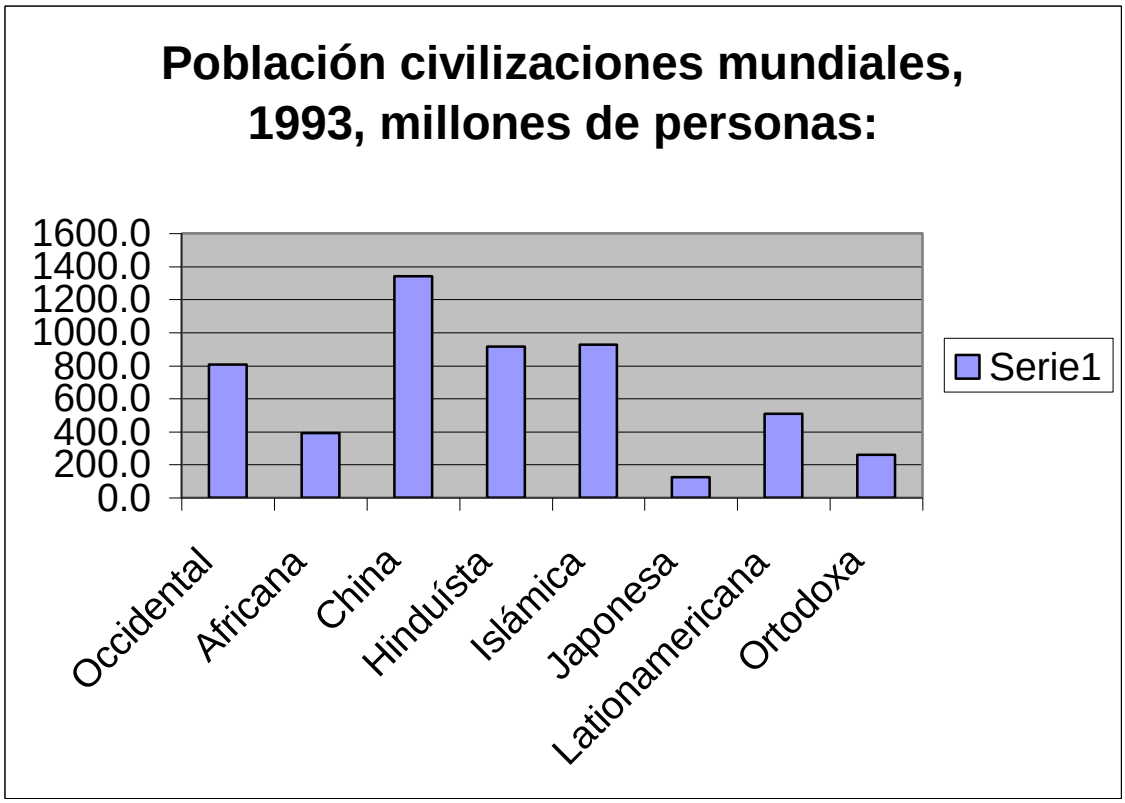
Surgen otros temas como son el poder adquisitivo de los diferentes países/culturas, en cuanto a lo actual y lo que será en el futuro, considerando la demanda de los países que hasta ahora cuentan con una basta población pobre en

consumo, pero que eventualmente significará una demanda importante perdiendo importancia el mundo occidental y ganando importancia los países asiáticos, siendo actualmente China e India un tercio de la población mundial actual.

La tabla presentada a continuación (Tabla 1) muestra la población de los países de las principales civilizaciones mundiales, donde se observa la importancia que han adquirido los países asiáticos como China e India, así como los países Islámicos, de tal manera que éstas civilizaciones son ya países consumidores por ahora en volúmenes de negocios inferiores a la civilización occidental, pero que eventualmente serán los consumidores principales a nivel mundial:

Población de los países de las principales civilizaciones mundiales, 1993, millones de personas:

Occidental	Africana	China	Hinduísta	Islámica	Japonesa	Lationamericana	Ortodoxa
805.0	392.1	1340.9	915.8	927.6	124.7	507.5	261.3



Siendo el objeto de estudio de la Maestría en Mercadotecnia Global la competitividad, dentro del ciclo de ingreso de las empresas a los mercados globales ya mencionado anteriormente, habrá que contemplar también dentro de éste la calidad global: a qué le da valor mi consumidor hindú? Americano? Europeo? Chino? Japonés? Canadiense?

Las empresas deberán de incrementar el desarrollo de productos globales, tomando en cuenta las economías emergentes señaladas en la tabla anterior, desde el diseño de los diferentes productos/servicios, adaptándolos a las preferencias de los consumidores de las diferentes culturas.

Los factores macroeconómicos de los países, como son: economía, política, regulaciones arancelarias y no arancelarias, deberán ser tomados en cuenta por la

empresa al ingresar sus productos a otros países, creando una infraestructura interna que permita desde el inicio el ingreso exitoso en el mundo global, tomando en cuenta el factor de riesgo en su inversión.

Quién acompañará al empresario y ejecutivos en éste proceso de crecimiento de la empresa extendiendo su mercado a nivel internacional? Efectivamente y como se ha comentado las barreras o fronteras tienden a eliminarse, pero las culturales? A qué se deberá que la Unión Europea desde que se unificó ha vivido un resurgimiento de viejas tradiciones? Será una resistencia humana a ser "igual" y necesitar conservar sus diferencias que tiene que ver con su "ser-así" de su cultura y tradiciones?

2.3 CONTEXTO CULTURAL

a) La Importancia de las Diferencias Culturales

En esta época de economía global, la negociación entre diferentes culturas es parte fundamental en la práctica de los negocios de las empresas que desean competir internacionalmente.

La cultura ha sido definida de varias formas: "programa colectivo de la mente" (Hofstede, 1980), "... los elementos de la cultura son los motivos, valores, creencias, identidades e interpretaciones de los eventos que se convierten en cultura cuando son el resultado de una experiencia común y se transmiten a través de las

generaciones" (House et al, 1999), "...el conjunto de ideas valores, percepciones, actitudes y pautas de comportamiento que moldean las instituciones y conductas de una sociedad y época determinada" (Tomassini, 1998), "…una serie aceptada y compartida de creencias, valores, normas y patrones de comportamiento que rigen a los miembros de una sociedad y que son transmitidos de generación en generación" (Onkvisit and Shaw, 1997). Como podrá observarse, no existen diferencias sustanciales entre las definiciones antes mencionadas, se habla de modelos mentales o presunciones, de ideas y valores, así como de comportamiento y práctica. Las principales características de la cultura se mencionan a continuación:

1. La cultura es inventada, fue creada por la gente en tres sistemas interconectados entre sí:
   - Sistema ideológico: las ideas, creencias, valores y modos de pensar que establecen cuál comportamiento es deseable y cuál no lo es.
   - Sistema tecnológico: habilidades, artes y capacidades que le permiten a la gente producir los bienes derivados de las condiciones naturales.
   - Sistema organizacional: forma de organización de la sociedad en los grupos pequeños como familias, clases sociales, etc., que permiten la coordinación efectiva mutua del comportamiento y de las relaciones.

2. La cultura es prescriptiva, es decir, la cultura establece los estándares de comportamiento que se consideran aceptables en la sociedad. Esta característica de la cultura, por un lado facilita la toma de decisiones de la persona, limitando sus elecciones entre aquellas consideradas aceptables, y por otro lado esta misma característica también crea problemas para aquellos productos, ideas o servicios que no vayan acordes con estas creencias.

3. La cultura es compartida, no puede existir por sí sola, ya que es un fenómeno relacionado con la existencia de un grupo. Los miembros de ese grupo comparten la cultura, que se vuelve más o menos uniforme gracias a las presiones de la misma sociedad.

4. La cultura facilita la comunicación. Generalmente la cultura establece hábitos comunes de formas de pensar, actuar y sentir, por tanto, a los miembros de una misma cultura se les facilita comunicarse entre sí. Sin embargo, la cultura también puede impedir o dificultar la comunicación entre grupos que no comparten los mismos valores y creencias.

5. La cultura es aprendida, no se hereda genéticamente, sino que debe ser aprendida y adquirida, ya sea por medio de la socialización o de la aculturación.

- La socialización es el proceso durante el cual el nuevo miembro de la sociedad aprende de sus normas, valores, creencias, etc., recibe la experiencia histórica acumulada por las generaciones anteriores. Aprende la cultura y aprende a vivir en la sociedad. Su principal portador es la familia.

- La aculturación es el proceso durante el cual un individuo que pertenece a otra cultura, aprende y absorbe las normas, valores, creencias, etc., aprende a vivir en una sociedad con cultura diferente. Sus principales portadores son los institutos educativos, los contactos formales o informales con los nativos de la cultura y los estudios sobre la cultura.

6. La cultura es subjetiva. Personas de distintas culturas con frecuencia tienen ideas distintas acerca de un mismo tema. Lo que es aceptable para una cultura no lo es necesariamente para otra: la cultura es al mismo tiempo única y arbitraria. Como resultado, un mismo fenómeno que aparece en diferentes culturas puede ser interpretado de muy diversas formas.

7. La cultura es permanente. Dado que la cultura se comparte y se pasa de generación en generación, es relativamente estable y permanente. Los viejos hábitos son difíciles de romper y las

personas intentan mantener estable su herencia, a pesar de los continuos cambios.

8. La cultura es acumulativa, está basada en cientos o miles de años de experiencias acumuladas. Cada generación añade algo de su propia cultura antes de heredarlo a la siguiente generación. Por tanto, la cultura tiende a ampliarse con el tiempo porque se incorporan y se adoptan nuevas ideas, aunque durante el proceso también se descartan algunas.

9. La cultura es dinámica. Aunque la cultura se transmite de generación en generación, no es estática o inmune al cambio. La cultura está continuamente cambiando, adaptándose a distintas situaciones y conocimientos, algunas más rápido que otras.

Los diferentes sistemas culturales pueden producir distintos estilos de negociación, marcados por la cultura, el lenguaje, la historia, la geografía y el sistema político de la nación (Herbig and Kramer, 1991). El proceso de negociación puede definirse como un sistema de toma de decisiones caracterizada por una mezcla de intereses comunes y en conflicto entre las partes involucradas. La afinidad en los intereses radica en la necesidad de ambas partes de acordar una decisión; el conflicto en los intereses radica en la disposición de cada parte de mantener ciertas posturas (Mintu-Winsatt and Gassenheimer, 1996) Las relaciones

existen porque se tienen intereses y metas comunes, sin embargo, esto no implica que los medios para alcanzar estas metas son compartidos por las partes negociantes. El proceso de negociación implica tanto cooperación como confrontación. Cuando se negocia entre las culturas, muchas de las reglas aceptadas en un país pueden no ser aplicables en otro lado, especialmente cuando no son culturalmente aceptadas.

Las ideas, las expectativas y los comportamientos pueden ser culturalmente únicos ya que ambas partes piensan y actúan diferente. Cuando dos personas que piensan y se comportan diferente intentan comunicarse, existe una alta probabilidad de que se presente un desacuerdo o malentendido. Por ejemplo, miembros de diferentes culturas pueden enfocarse a aspectos distintos del acuerdo, valorar de distinta manera ciertos detalles como el compromiso, el regateo, el ser franco y directo, establecer o no una relación previa, tomarse un tiempo antes de decidir, poner mayor atención al cumplimiento de las promesas, etc. (Gulbro and Herbig, 1999).

El estudio de las tendencias en la negociación incluyen no solo las relaciones de negocios entre las partes, sino las tácticas, estrategias y posicionamiento de cada uno. Sin embargo, en un contexto intercultural, dos ejecutivos de negocios pueden estar separados uno del otro por un lenguaje y por una etiqueta de negocios culturalmente distintas, por una manera distinta de percibir el mundo, de definir los objetivos del negocio, de expresar los sentimientos o de mostrar u ocultar las motivaciones e intereses.

Hofstede (1980) ofrece un sistema de medición de las diferencias culturales, surgido de un amplio cuestionamiento entre los empleados de la empresa

multinacional IBM procedentes de 66 países sobre sus valores y actitudes relacionados con su trabajo y ambiente laboral. Después de procesamiento estadístico profundo de los datos coleccionados, Hofstede obtuvo valores de cuatro dimensiones para 40 países. Como la cultura empresarial de IBM está estrictamente centralizada y única en todas sus sucursales, Hofstede pudo descartar la eventual influencia de las culturas empresariales de las sucursales sobre las diferencias detectadas. De este modo, los valores obtenidos por Hofstede se citan ampliamente en la literatura como legítimos para las diferencias causadas por distintas culturas nacionales.

Hofstede presenta 4 pares de dimensiones que obtienen valores en una escala desde 0 hasta 100:

a) Índice de distancia de poder o PDI indica el grado en el cual los miembros menos poderosos de la sociedad aceptan la existencia de los miembros más poderosos. Un bajo PDI equivale a 0 y un alto PDI equivale a 100.

b) Índice de inclinación a evitar la incertidumbre o UAI marca hasta que punto la gente se siente amenazada o incomoda en las situaciones ambiguas, hasta que punto esta dispuesta aceptar riesgos o incertidumbres en la toma de decisiones. Las culturas con alto UAI tienden a crear reglamentos, normas, leyes e instituciones que aseguran que se evitará al máximo que surjan las situaciones en las que la gente no sabrá como comportarse.

c) Índice de Individualismo/colectivismo o IDV se refiere a la tendencia de preocuparse solo por sí mismo y su familia inmediata o al contrario, acentúa la pertenencia del individuo a un grupo más grande que se preocupa por su bienestar a cambio de parte de su libertad individual y su lealtad. El bien del grupo es prioritario antes del bien individual. Una cultura altamente colectivista tiene un valor de 0 y una cultura altamente individualista tiene un valor de 100.

d) Índice de masculinidad/feminidad o MAS. Los valores "masculinos" son: logro, éxito, bienestar material, en tanto que los valores "femeninos" están relacionados con la calidad de vida, satisfacción de las relaciones sociales, preocupación por los demás. Estos valores se pueden observar tanto en hombres como en mujeres y determinan sus preferencias de comportamiento. Una alta femineidad tiene un valor de 0, y una alta masculinidad tiene un valor de 100.

Al comparar distintas culturas, Hofstede (1980) encontró diferencias únicas en el comportamiento, inherentes en cada cultura, mismas que se reflejan en las formas y estilos de negociación. Los índices de cada uno de los atributos para algunos países se encuentran en la tabla 2:

TABLA 2

Índices de Hofstede

PAIS	INDIVIDUALIS-MO	PODER	RIESGO	MASCULINO/ FEMENINO
Estados Unidos	91	40	46	62
Francia	71	68	86	43
China	20	65	69	50
México	34	81	82	69
Japón	46	54	92	95
Alemania	67	35	65	66

b) La Importancia de las Habilidades de Negociación

El rápido cambio en la naturaleza de los negocios ha propiciado nuevas formas de organización capaces de lidiar con el caótico escenario de los negocios actuales. Estas nuevas formas de organización, tales como joint-ventures internacionales, equipos autodirigidos de trabajo, grupos virtuales, etc., han creado una presión sin precedentes en la necesidad de los administradores de hacer más efectiva su comunicación (Roy and Dugal, 1998 en Hendon et al, 2003).

La negociación intercultural es un campo de considerable interés en esta época de economía global. Muchos autores han escrito libros o artículos acerca de cómo negociar con empresas de otras culturas. En cualquier negociación, el éxito potencial aumenta en la medida en que el entendimiento y comprensión de la cultura aumenta (Fisher and Ury, 1983). Cuando intentamos negociar interculturalmente, el ejecutivo necesita trabajar en la comprensión del comportamiento de su contraparte de otra cultura.

Más específicamente, algunos investigadores establecen que el proceso de negociación es esencial para los administradores y ejecutivos (Butler, 1999; Mintzberg, 1973). Bazerman and Neale (1992) argumentan que las negociaciones son ahora más frecuentes y complejas y además son cruciales para la supervivencia de las empresas. Según Hendon and Hendon (1989), Lynch (1999) y Zachary (1999), algunos de los factores que encaminan hacia esta tendencia incluyen:

1. Incremento de la presencia internacional en la principal economía del mundo, los Estados Unidos.
2. Los muchos y dramáticos cambios dentro de Europa, desde la reunificación de Alemania hasta la introducción del Euro.
3. Dependencia de Japón en las exportaciones para sobrevivir.
4. Rápido desarrollo de los tigres de Asia antes del turmoil económico de 1997.
5. Incremento en el número de maestrías en administración enfocadas al área internacional ofrecidas por universidades en muchos países.

6. Incremento en la búsqueda del “mejor trato” en cualquier parte del mundo, dados los horizontes de planeación más cortos y el énfasis en las utilidades de corto plazo.
7. Mayor número de alianzas multinacionales en el sector de la tecnología industrial, resultado de la dificultad de una empresa en controlar todos los aspectos críticos de la producción.
8. Posiblemente, la razón más importante está basada en el efecto que ha tenido la tecnología de la información en las empresas y países pequeños, que los ha acercado y les ha permitido puedan adaptarse más fácilmente a los cambios y aprovechar oportunidades que las empresas grandes no pueden.

La continuación de estas tendencias significa que más y más negociaciones serán hechas entre ejecutivos de diferentes grupos étnicos, diferentes grupos culturales y entre grupos de diferente nacionalidad. La negociación intercultural, interétnica e internacional será más común en todo el mundo.

Mintzbert (1973) identifica a la negociación como una de las principales roles decisionales del empresario. La negociación se ha definido como el proceso por el cual dos o más partes deciden lo que cada uno dará y recibirá a cambio (Rubin and Brown, 1975 en Hendon et al,2003). La negociación ocurre en todos los tipos y niveles de organización y pueden ser formales o informales. Se estima que los ejecutivos destinan cerca del 20% de su tiempo en negociaciones (Baron, 1989 en Hendon et al, 2003). Esta información soporta la postura de Mintzberg de que la

negociación es una habilidad fundamental que debe ser adquirida y desarrollada por cualquier persona que ocupe una posición de responsabilidad.

Ciertamente, en el entorno de negocios actualmente, los administradores deben ser capaces de negociar exitosamente con compradores, vendedores, proveedores, etc., de diferentes culturas. Desafortunadamente ciertas evidencias sugieren que las diferencias culturales pueden entorpecer la comunicación del negociador. Recientes investigaciones indican que la falta de apreciación de las diferencias culturales puede significar que las negociaciones interculturales son menos exitosas que las negociaciones dentro de una misma cultura (Brett and Okumura, 1998).

El punto de vista clásico del proceso de negociación incluye las siguientes etapas: rapport o empatía, postura, persuasión, compromiso y acuerdo. Algunos estudios han encontrado diferencias significativas de comportamiento durante el proceso de negociación entre culturas diferentes (Graham, 1984). Gulbro and Herbig (1999), llevaron a cabo una investigación, utilizando los criterios de Hofstede, para determinar si las diferencias culturales en las negociaciones, le conferían a las empresas de determinada cultura, alguna ventaja competitiva particular. Entre los principales resultados se encuentran:

1. Las culturas que poseen un bajo índice de individualismo tardan mas tiempo en negociar las actividades de rapport o empatía. Como se muestra en la tabla 2 las tres culturas que tardan más tiempo en establecer rapport son China, Japón y Latinoamérica, todas ellas

calificadas bajo en individualismo. La interacción y la cercanía parece ser importante en estas culturas.

2. Las culturas con un índice alto de colectividad dedican más tiempo a definir su postura, obteniendo China y Japón los índices más altos.

3. Las culturas con una distancia de poder alta tardan menos tiempo en la etapa del compromiso, como Japón, China, Francia y México. Tal vez el compromiso es una señal de debilidad en una cultura de alto poder (Lubman, 1993).

4. Las culturas con un índice alto de masculinidad tardan menos tiempo en la etapa de persuasión. Poder y masculinidad parecen estar relacionados, como se demuestra en los resultados de Japón, Francia y China.

5. Las culturas con un índice alto de evitar la incertidumbre dedican más tiempo a la etapa del acuerdo. En un intento por reducir el riesgo, se aseguran de que todos los puntos incluidos en el acuerdo sean analizados, como se demuestra en los resultados de Francia, China y Japón.

6. Las culturas con alto índice de colectividad tardan más tiempo en la planeación previa a la negociación y en obtener las conclusiones finales

después de la negociación. Estados Unidos toma el menor tiempo en ambas actividades, en tanto que China y Japón toman el mayor tiempo.

La tabla 3 presentada a continuación, muestra las diferencias culturales de varios países en el proceso de negociación:

TABLA 3 Etapas del Proceso de Negociación por Culturas

PAIS	RAPPORT	POSTURA	PERSUASION	COMPROMISO	ACUERDO
Estados Unidos	15.7	15.1	29.9	21.7	16.0
China	24.9	25.1	15.0	5.1	25.0
Latinoamérica	33.3	11.6	26.6	11.6	16.0
Francia e Italia	15.1	12.5	15.0	15.0	46.0
Alemania	10.2	15.1	30.1	27.5	17.5
Japón	26.6	20.1	10.1	11.6	25.0

Notas: Valores de tiempo estimados.

Las columnas no suman un 100% por el redondeo de los promedios.

La cultura tiene un impacto importante en los comportamientos de negociación y en el tiempo asignado para cada una de las etapas del proceso. Utilizando las variables de Hofstede, estas diferencias de comportamiento pueden predecirse de alguna manera. Sin embargo, no todas las variables culturales tienen el mismo peso o impactan de la misma forma. Las empresas que lleven a cabo negociaciones internacionales deben aprenden a identificar cuáles aspectos son más importantes dependiendo de la cultura de que se trate.

Los resultados de este estudio confirman la importancia de prepararse para las negociaciones internacionales. Saber qué esperar de la contraparte puede proporcionar ciertas ventajas durante la negociación, además de que evita cometer errores por falta de conocimiento de la cultura. Es posible formular planes y estrategias que conduzcan a un acuerdo exitoso.

Los problemas en las negociaciones internacionales pueden limitar las oportunidades de negocios de las empresas y pueden contribuir a su fracaso. Para obtener el triunfo, las empresas deben estar preparadas, deben conocer a la otra empresa y su cultura y deben estar dispuestas a dedicar tiempo y esfuerzo durante el proceso de negociación. Tiempo, esfuerzo y comprensión del comportamiento aumentan las posibilidades de éxito.

Para que una empresa tenga éxito internacionalmente, deberá estar involucrada en las negociaciones interculturales. Esto significa trabajo duro, preparación y una mejor comprensión de las personas. Los negociadores extranjeros serán diferentes, en percepciones, expectativas, motivaciones y creencias. El empresario deberá estar preparado para comunicarse con personas,

que no solamente hablan otro idioma, sino que se comportan diferente y tienen un bagaje cultural distinto. Es necesario entenderlos a ellos y a su particular cultura. Las empresas y sus dirigentes deben estar conscientes de que estas negociaciones pueden ser el comienzo de una larga relación entre las dos empresas (Gulbro and Herbig, 1999).

Lo anterior expuesto resalta la importancia del aspecto cultural en los negocios internacionales. El mundo ya no está limitado por fronteras nacionales, los empresarios deben aprender a tratar con empresas y empresarios extranjeros, distintos en sus creencias, percepciones, valores y expectativas. Las formas de hacer negocios también son distintas y se derivan de la cultura particular de los empresarios. Por tanto, si un empresario mexicano está interesado en tener negocios con empresas y empresarios extranjeros, debe conocer y comprender su cultura. Las formas y estilos de negociación particulares de otros países son distintos de las formas y estilos que se manejan en México. El proyecto de desarrollar una materia que acompañe al estudiante de la Maestría en Mercadotecnia Global del ITESO en el proceso de internacionalización de su empresa, responde a esta necesidad de comprensión cultural. Una regla básica en los negocios es conocer al oponente. La materia propuesta, debe propiciar un proceso de aculturación en los estudiantes mexicanos, que les permita conocer y entender a los empresarios extranjeros, y en función de ese conocimiento y comprensión, llevar a cabo negociaciones más exitosas.

En el contenido del presente capítulo se aprecia la importancia de aportar conocimientos especializados en la materia propuesta: “Negociaciones

Multiculturales: El Impacto de la Cultura en las Negociaciones Internacionales y en la Mercadotecnia”, contribuyendo a la globalización y al crecimiento de las empresas al acortar distancias en un mundo globalizado, disminuyendo las distancias culturales entre las personas de diferentes países y pudiendo adaptar mejor los productos y servicios en los diferentes bloques comerciales.

Las posturas epistemológicas objetivista y subjetivista, permitirán al estudiante obtener conocimientos necesarios particulares de cada cultura, así como construir sus propias interpretaciones de lo aprendido gracias a sus experiencias específicas, creando y re-creando conocimientos, porque cuando se habla de una cultura, de un “ser-así” particular, ése tema no tiene fin, porque el mundo continúa avanzando a pasos vertiginosos, y las personas que vivimos en éste mundo somos también seres cambiantes y en proceso continuo de adaptación.

CAPITULO III

3.0 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EXPLORATORIA

En el presente capítulo se presentan los resultados y análisis de dos investigaciones exploratorias aplicadas a los estudiantes de la Maestría en MG, con el propósito en la primera de "Conocer el grado de satisfacción que tienen los alumnos de la MMG del ITESO con respecto al programa actual", y en la segunda para conocer sus opiniones respecto a la materia propuesta en ésta investigación.

3.1 ENCUESTA ITESO

A continuación se presenta un resumen de la información obtenida en la encuesta realizada por el Depto. De Procesos de intercambio Comercial "PIC" del ITESO entre Octubre 2001 y Marzo 2002, donde se reconoce el perfil del estudiante de la Maestría en MG y las sugerencias de los estudiantes. Esta información aquí mostrada sirvió de apoyo para la justificación del proyecto así como para el diseño de la metodología propuesta.

La metodología utilizada fue siguiendo el esquema de una investigación exploratoria en una primera etapa para identificar posibles respuestas y percepciones acerca de la información requerida. Posteriormente se aplicó una encuesta personal a estudiantes de la Maestría en Mercadotecnia Global del ITESO, utilizando un cuestionario estructurado con distintas clases de preguntas y escalas de medición. La población encuestada fueron 30 hombres y 25 mujeres.

Perfil del Estudiante de la MMG:		
Edad:	**Hombres**	**Mujeres**
Edad entre 26 y 30 años	40%	44%
Estado Civil:	**Hombres**	**Mujeres**
Solteros	57%	48%
Casados	40%	48%
Estudios anteriores:	**Hombres**	**Mujeres**
Lic. Administración de Empresas	33%	20%
Lic. Mercadotecnia	7%	44%
Universidad Procedencia:	**Hombres**	**Mujeres**
ITESO	50%	60%
U de G	27%	8%
Tiempo Trabajado antes de ingreso a MMG:	**Hombres**	**Mujeres**
0 a 2 años	10%	16%
3 a 5 años	17%	36%
6 a 10 años	43%	20%
11 a 15 años	10%	8%
16 o mas años	20%	20%

Razones por las que estudian la MMG:	Hombres	Mujeres
Actualización	43%	52%
Superación Profesional	30%	28%
Desarrollo Personal	30%	20%

Sugerencias del Estudiante de la MMG:

Materias Sugeridas en la Currícula:

Negociación

Globalización

Mercadotecnia Global

Actividades Extracurriculares:

Casos Prácticos

Actividades Fuera del ITESO

Visitas de Campo

Sugerencias a las Materias en General:

Actualizar Contenidos

Especialización por áreas

Más casos reales

Más uso de inglés

Más prácticas que teóricas

Encuesta MMG Oct 2001 a Marzo 2002

3.2 ENTREVISTAS PROFUNDAS ESTUDIANTES MMG:

En Septiembre y Octubre 2003, para efectos de éste trabajo de investigación, se realizó una segunda investigación exploratoria con la técnica de Entrevistas Profundas, a 6 estudiantes de la MMG con el objetivo de conocer su opinión sobre la materia propuesta, de tal manera que sus opiniones se implementaran en el programa de la materia presentado en el Capítulo 4, tanto en los aspectos de contenido como en la metodología.

La metodología utilizada en la investigación exploratoria fue la siguiente: Se contactó al coordinador de la MMG, Maestro Jose Luis Orozco, para que sugiriera estudiantes de la MMG que en su opinión ya sea que su actividad profesional estuviera relacionada con los Negocios Internacionales, o que hubieran viajado y/o tenido contacto frecuente con extranjeros. Se contactó a los estudiantes siendo 4 hombres y 2 mujeres y se les aplicó la Guía de Tópicos. Cabe mencionar que dos de los seis estudiantes entrevistados, tomaron la materia “La Práctica de la Mercadotecnia Internacional”, dentro de la cual se encuentra el módulo “La Cultura en las Negociaciones Internacionales”, como referencia éste módulo es el que se tomó de base para la propuesta de éste trabajo de investigación.

Los resultados de la Guía de Tópicos a las entrevistas se presentan a continuación:

1. Cuál es tu opinión sobre las materias prácticas del área de Negocios Internacionales (NI) de la Maestría en Mercadotecnia Global?

R.

- No he llevado materias de esa rama.
- No tengo identificadas las materias.
- MKT Internacional: interesante que sea modular, enriquece distintos maestros, al final queda la idea de que fue muy breve lo que se expuso.

- Mejorar el plan de estudios en NI, concientizar amenaza de mercados asiáticos, cómo vender en mercados internacionales.
- Materias pobres en esta área, profesores no tienen un peso a nivel internacional

2. En el programa de estudio de la Maestría en Mercadotecnia Global, te ha hecho falta alguna materia que tenga que ver con Negociación Internacional así como adentrarse en conocer las culturas de diferentes países?

R.

- A mi, no.
- Si, Herramientas prácticas de negociación.
- Si, tres menciones.
- Si, bastante, la única buena es el módulo de MKT Internacional.

3. ¿Por qué?

R.

- Porque solo distribuimos nuestros productos en Mexico (por el momento).
- Estudios prácticos de estrategia de pequeñas y medianas empresas.
- Maestría en MKT GLOBAL, profundizar en formas de hacer negocios, costumbres, hábitos, para aumentar las probabilidades de éxito en la negociación.
- Maestría que busca ser GLOBAL, debe conocer y entender otras culturas, las materias deben tener alcance Global.
- Aprender cómo negociar con cada país.
- No he recibido materias en las que pueda adentrarme en las culturas de países estratégicos para las empresas y ejecutivos.

4. ¿Cuál sería en tu opinión el objetivo de conocer otras culturas?

R.

- Hacer más fáciles las negociaciones y personalizar productos dependiendo cada cultura.
- Marco de referencia adecuado para negociar, contraponer los principales rasgos culturales.
- Diferencias culturales para mejorar tratos comerciales.
- Diseñar mejores estrategias de negociación, entender y adaptar en la negociación.
- Conocer las culturas para desenvolverte con mayor facilidad.
- Detectar oportunidades estratégicas en otros países, al ya conocer las costumbres-gustos y características del mercado. Trabajar como ejecutivo en otro país.

5. ¿Consideras necesario conocer las técnicas de Negociación Internacional? ¿Por qué?

R.

- Si, exporto 80% de producción, y quiero entrar a nuevos mercados.
- Si, porque ya no se debe tener la idea de vender local o regional, sino en todas partes.
- Si, siempre y cuando tengas algo que ver con el extranjero, para no atentar contra los principios de negociación particulares y perderlo todo.
- Si, estamos en un mundo cada vez más global, la competencia no es únicamente de nuestro entorno.

6. Siendo el mundo muy grande y teniendo que elegir por prioridades, se eligieron algunos países dentro de los principales bloques económicos de México, con el objeto de conocer su cultura y sus técnicas de negociación con más profundidad, éstos son los que aparecen a continuación.

De los países enlistados, por favor ordénalos según tu preferencia de mayor a menor. (El país o bloque que prefieres en primer lugar tendrá el número 1, el segundo lugar el número 2, y así sucesivamente hasta el último lugar con el número 9).

a) TRATADO DE LIBRE COMERCIO AMERICA DEL NORTE:

a-1) USA: 2 menciones en 1ª preferencia.

a-2) CANADA: 2 menciones en 2ª preferencia.

b) TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON LA UNIÓN EUROPEA:

b-1) FRANCIA: 2 menciones en 7ª preferencia.

b-2) INGLATERRA: 2 menciones en 6ª preferencia y 2 menciones en 9ª preferencia.

b-3) ALEMANIA: 2 menciones en 4ª preferencia.

c) BLOQUE ASIÁTICO

c-1) CHINA: 3 menciones en 3ª preferencia.

c-2) JAPÓN: Sin mayoría, las menciones varían de la 2ª a la 8ª preferencia.

d) LATINOAMÉRICA

d-1) BRAZIL: Sin mayoría, las menciones varían de la 1ª a la 9ª preferencia.

e) AUSTRALIA: 3 menciones en 8ª preferencia.

7. ¿Te gustaría se eliminaran/agregaran países? ¿Cuáles?

R.

- Agregar: España, Portugal, Noruega, Finlandia, Suecia, Suiza, Costa Rica.
- Agregar: Representativos de África, Países Árabes.
- Agregar: Chile.
- Eliminar: Brasil, Australia y Canadá. Agregar: Tailandia, Corea, Singapur.
- Agregar: Italia, Rusia.

8. ¿Te gustaría realizar durante la impartición de la materia algún viaje a algún país? ¿A cuál?

R.

- España, China.
- Se me dificulta viajar por trabajo y familia, no tengo preferencia de algún país.
- Chile, Alemania, Canadá.
- Japón.
- China, Alemania.

9. ¿Cuál sería el objetivo del viaje?

R.

- Formas de hacer negocios, buscar clientes y proveedores.
- Conocer directamente cómo se llevan a cabo las negociaciones.
- Entender mejor su cultura y su manera de hacer negocios.
- Conocer su cultura organizacional.
- Conocer costumbres, forma de trabajo, su estrategia industrial.

10. ¿Que duración del viaje consideras apropiada?

R.

- 8 días cada país.
- 4 o 5 días.
- Dos semanas.
- 10 días para Asia y Europa, en América 1 semana.
- 1 a 2 meses.

11. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por viaje como cantidad máxima?

R.

- $2,000 USD, 3 menciones.
- $400 USD
- $2,000 a $2,500 USD Asia y Europa.

12. ¿Consideras que el ITESO debe encargarse de todos los arreglos del hospedaje y el transporte o bien que cada alumno haga sus propios arreglos?

R.

- Lo que sea más barato
- Que se encargue el ITESO, 4 menciones.

13. ¿Cuáles son las expectativas que tienes sobre una materia que trate sobre las "Negociaciones Multiculturales: El Impacto de la Cultura en las Negociaciones Internacionales y en la Mercadotecnia"?

R.

- Catedrático con experiencia laboral en los países, que conozca las culturas, idioma, rasgos culturales, que conozca algún sector industrial.
- Conocer los modales, costumbres, trato.
- Visualizar mas a fondo las diferencias culturales, su importancia y cómo negociar mejor.
- Conocer en su totalidad la manera de pensar, negociar y vivir de las diferentes culturas.
- Conocer las culturas y las estrategias de cada país, identificar oportunidades para exportar los productos, crear alianzas estratégicas, ampliar la visión.

14. ¿Cuáles crees que sean las razones por las cuales te decidirías a cursar la materia?

R.

- Obtener mejores Herramientas para negociar productos
- Ampliar conocimientos y ponerlo en práctica en mi futuro negocio.
- Conocer otras culturas, practicar la negociación, entender otros puntos de vista.
- Me encanta aprender de las diferentes culturas del mundo.
- Transformarme en un participante a nivel global.

15. ¿En tu opinión qué contenido (materias o tópicos) debiera tener la materia para que fuera de interés para la aplicación de los negocios internacionales?

R.

- Panorama de Sector Industrial, Contactos potenciales.
- Mismo contenido que el módulo actual de MKT Internacional, pero más profundo.
- Estilos básicos de negociación, diferencias culturales, cuestiones básicas de la cultura, importancia económica del país y actividad industrial.
- Historia, geografía, política, sistemas de trabajo, costumbres, negociaciones, tratados.
- Historia, Psicología social, Terminología empresarial, Idiomas, Cómo negociar con las diferentes culturas.

16. ¿Cómo te gustaría que la materia fuera impartida, es decir la metodología más conveniente?

R.

- Materia personalizada, asesorías individuales, o presencial si hay un grupo con los mismos intereses.
- Visitas, videos, simulaciones, casos prácticos, muy dinámica.
- Ejemplos prácticos, muy participativa
- Casos, vivencias, viajes
- Debería ser una serie de materias que formen una especialización, impartida por profesores que tenga la experiencia a nivel cultural, presencial todo el semestre, seleccionar a los estudiantes.

17. ¿Te gustaría que hubiera estudio de casos? ¿Qué tipo de casos?

R.

- Casos prácticos de negociación éxitos/fracasos de pequeñas y medianas empresas, de cómo han financiado sus proyectos, limitantes que enfrentan.
- Ejemplos difíciles y exitosos.
- Casos de empresas típicas del país, principales industria de MX, casos que reflejen distintos estilos de vida y de negociación.
- Casos actuales e históricos.
- Casos prácticos de negociación éxitos/fracasos.

18. Pudieras mencionarme algunas actividades extracurriculares que pudieran hacer más atractiva la materia para los estudiantes?

R.

- Ponentes que expongan sus casos individuales de éxito/fracaso internacional.
- Empresa extranjera ubicada en GDL, simulación de negociación.
- Viaje de estudio, presentación por equipo de estilos de negociación, visitas a embajadas y consulados.
- Viajes.
- Viajes de verano en serie en diferentes universidades extranjeras, intercambiando proyectos con los estudiantes extranjeros.

19. ¿Cómo consideras que se debe promocionar la materia?

R.

- Como se hace habitualmente, 2 menciones.
- Como se hace habitualmente, y con posters que comuniquen de la posibilidad de viajar y tener experiencia práctica.
- Presentarla a los alumnos en el auditorio.
- Muy selectivo a estudiantes que puedan aportar conocimientos a la materia, grupo ELITE.

3.3 CONCLUSIONES Y HALLAZAGOS DE LA INVESTIGACIÓN

- La mayoría de los estudiantes cursaron las licenciaturas en Administración de Empresas y en Mercadotecnia, y han tenido experiencia laboral por lo menos de 3 años; por lo que ya tienen amplios conocimientos de negocios y

experiencia laboral, es por ello que requieren una materia altamente práctica y que les aporte conocimientos del mundo global de negocios actual.

- La investigación exploratoria realizada permitió ratificar la necesidad de incluir una materia de negociación intercultural dentro de la currícula de la MMG, porque la misma pretende ser global.

- Las sugerencias de los estudiantes a la MMG fueron materias de negociación y globalización, clases prácticas, con contenido actualizado y especialización por áreas.

- El ser global implica negociar con otras culturas, y como el idioma de los negocios es el inglés, sería conveniente que algunas de las sesiones se impartieran en ese idioma, además de ser éste idioma una de las sugerencias de los estudiantes que arrojó la investigación.

- Los países propuestos en el contenido de la materia fueron altamente aceptados por los estudiantes encuestados, quedando en orden de preferencia por las menciones (se enlista de 1ª preferencia a última preferencia):
    - USA
    - CANADA
    - CHINA

- ALEMANIA
- INGLATERRA
- FRANCIA
- AUTRALIA
- JAPON Y BRASIL (sin mayoría en la preferencia).

- La metodología de la materia está adecuada a la necesidad de los estudiantes en cuanto al estudio de casos así como clases muy participativas y de contenido práctico.

- La mayoría de los estudiantes opina que le gustaría realizar un viaje durante el semestre, sin embargo no se propone como parte de la metodología debido al alto costo y al tiempo requerido, tomando en cuenta que la mayoría trabaja. Esta necesidad de tener contacto con extranjeros, podría ser cubierta con visitas de extranjeros a la clase, así como con un probable contacto con estudiantes de maestría de alguna universidad extranjera utilizando la tecnología de las video-conferencias.

- El profesor de la materia debe haber tenido contacto con el mundo, y las culturas de las que va a hablar, de tal manera que comparta conocimientos y experiencias significativas, que aporten al estudiante herramientas prácticas.

- Dentro de las expectativas del contenido de la materia, resaltan el conocer diferentes culturas, el estudio de casos, las técnicas particulares de negociación con los diferentes países; lo cual está contemplado dentro del proyecto de la materia.

CAPITULO IV

En el presente capítulo se presenta el programa de la materia propuesta, así como la descripción de las sesiones específicas, con el propósito de integrar el contenido completo que integra la materia.

4.1 PROGRAMA DE LA MATERIA PROPUESTA

ITESO

DEPARTAMENTO DE PROCESOS DE INTERCAMBIO COMERCIAL

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL

PROGRAMA DE ESTUDIO

Materia: "Negociaciones Multiculturales: El Impacto de la Cultura en las Negociaciones Internacionales y en la Mercadotecnia"

Objetivos Generales:

Obtener herramientas prácticas de Negociación aplicada, conociendo las diversas culturas de países que integran los principales acuerdos y tratados comerciales internacionales importantes en su relación con México, con el propósito de obtener relaciones comerciales exitosas así como facilitar la entrada y permanencia de los productos y servicios de las empresas mexicanas en los mercados globales.

Objetivos Específicos:

El alumno de la Maestría en MG conocerá las diversas culturas de algunos países y las variadas técnicas de negociación, para hacer negocios globales con éxito, obteniendo desde el inicio del contacto con sus clientes y proveedores potenciales extranjeros mejores resultados y avances significativos, obteniendo un "know-how" de cómo negociar con los extranjeros, con el propósito de acortar distancias culturales debido a que éstas tienen un fuerte impacto en las negociaciones, y en la medida en que éstas sean conocidas se incrementan las posibilidades de éxito.

El alumno obtendrá herramientas para la mejor adaptación de sus productos y servicios al mercado global, ya que al conocer la cultura específica del país de su interés de negocios, será capaz de obtener información relevante de gustos y preferencias de los consumidores, usos y costumbres.

Analizar la importancia y las repercusiones que tiene en la estrategia de comercialización las diferencias culturales en diferentes mercados en el extranjero.

Desarrollar la capacidad en el alumno para aplicar sus conocimientos de mercadotecnia a situaciones reales de negociaciones internacionales, desde un punto de vista empresarial.

Duración del Curso:

48 horas-clase, equivalentes a 16 sesiones de 3 horas cada una. En el temario se programan 15 sesiones, a fin de que el profesor disponga de 1 sesión para ampliar algún tema o resolver dudas a los estudiantes.

Temario:

1. Introducción

   Duración :1 sesión.

   1.1 Variables Controlables e Incontrolables de la Empresa en el mercado extranjero.

   1.2 Análsis FODA Internacional (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

   1.3 Relación Cultura Empresarial y Mercadotecnia.

   1.4 Factores de Influencia en las Decisiones de Compra del Cliente.

   1.5 Segmentación de Mercados Internacionales.

   1.6 Elementos Globales para la Adecuación del Producto.

2. Estrategias de Negociación Internacional

   Duración : 2 sesiones.

   2.1 Introducción a la Cultura y la Negociación.

   2.2 Negociaciones Internacionales:

      2.2.1 Definición de Cultura.

      2.2.2 Estilos de Negociación.

      2.2.3 Estrategias y Tácticas de Negociación.

      2.2.3 Tipos de Contratos.

3. Documentación y Trámites en la Exportación e Importación

   Duración : 1 sesión.

   3.1 Agente Aduanal y sus funciones.

   3.2 Despacho Aduanero.

   3.3 Procedimientos de Exportación e Importación.

   3.4 Documentación Exportación e Importación.

   3.5 Regulaciones Arancelarias y No Arancelarias.

4. Países del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN):

   Duración : 2 sesiones.

4.1 Estados Unidos.

4.2 Canadá.

Se analizará la cultura de cada uno de los países en los siguientes tópicos:

- Cómo organizan y procesan la información.
- Estrategias de Negociación.
- Bases del Comportamiento.
- Prácticas de Negocios.
- Protocolo.

5. Países del Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea (TLCUEM):

Duración : 4 Sesiones.

5.1 La Unión Europea:

5.1.1 Entorno de la Unión Europea.

5.1.2 Cultura Empresarial Europea.

5.1.3 Diferencias Culturales.

5.1.4 Comportamiento del Consumidor Europeo.

5.1.5 Características del Mercado Europeo.

5.1.6 Estrategias de Entrada y Distribución.

5.2 Francia

5.3 Alemania

5.4 Reino Unido

Se analizará la cultura de cada uno de los países en los siguientes tópicos:

- Historia, Gobierno, Demografía, Economía, Idioma, Religión.
- Bases del Comportamiento.
- Prácticas de Negocios.
- Protocolo.
- Estrategias de Negociación.

6. Exámen de Medio Término:

Duración : 1 Sesión

6.1 Se evaluará al alumno en su conocimiento y aplicación de las estrategias de negociación así como en los elementos más importantes para entender a otras culturas.

6.2 Caso de Negociación – Role Play.

7. Países Asiáticos:

Duración : 2 Sesiones

7.1 China

7.2 Japón

Se analizará la cultura de cada uno de los países en los siguientes tópicos:

- Historia, Gobierno, Demografía, Economía, Idioma, Religión.
- Bases del Comportamiento.
- Prácticas de Negocios.
- Protocolo.
- Estrategias de Negociación.

8. Latinoamérica y Australia:

Duración : 1 Sesión

8.1 Brasil

8.2 Australia

Se analizará la cultura de cada uno de los países en los siguientes tópicos:

- Historia, Gobierno, Demografía, Economía, Idioma, Religión.
- Bases del Comportamiento.
- Prácticas de Negocios.

- Protocolo.
- Estrategias de Negociación.

9. Exámen Final

   Duración : 1 Sesión

   9.1 Caso de Negociación en Equipo – Role Play.

   9.2 Entrega de Trabajo Final.

Sistema de Evaluación:

Los estudiantes serán evaluados en base a conocimientos y desarrollo de habilidades, de la siguiente manera:

Exámen de Medio Término: Total 30%

Caso de Negociación Aplicada - Role Play - Mitad de Curso: 15%

Exámen Medio Término: 15%

Trabajos de investigación: Total 30%

Tareas de investigación: 10%

Trabajo de Investigación: 20%

Exámen Final: Total 40%

Caso de Negociación Aplicada - Role Play - Final: 20%

Conclusiones Personales: 20%

El sistema de evaluación propuesto, permite evaluar a los estudiantes desde diferentes perspectivas, a saber: el aprendizaje de los conceptos teóricos será evaluado con 2 exámenes a la mitad y al final del curso.

Las habilidades de negociación aplicada y conocimientos culturales serán evaluadas con 2 negociaciones en equipo durante el semestre, a través de simulaciones y role playing.

La investigación será evaluada con las tareas de cada país en estudio, así como con el desarrollo de un caso real de una empresa mexicana de nuestra región, donde el estudiante podrá demostrar su sensibilidad para enfrentar la problemática internacional así como en desarrollar un "know-how" personal de investigación usando las fuentes secundarias para preparar su estrategia de entrada y permanencia en los mercados internacionales.

Bibliografía

- Canfield Jack. – Hansen Mark. – Hewitt Les. (2000). The Power of Focus. How to Hit your Business, Personal and Financial Targets with Absolute Certainty. USA. Health Communications, Inc.

- Colaiacovo Juan. – Avaro Ruben.- Rosado Marilda. – Narbona Hernan. (1992). Joint Ventures. Y otras formas de Cooperación Internacional. Argentina. Ediciones Macchi.
- Daniels John. - Radebaugh Lee. (2000). Negocios Internacionales. México. 8ª Edición. Pearson Educación.
- Goleman Daniel. (1999). La inteligencia emocional en la empresa. España. Vergara.
- Guía Básica del Exportador. (2000). México. 8a Edición. Banco Nacional de Comercio Exterior.
- Guías de Turismo de la Editorial Fodor's de los países de interés.
- Harris Philip R. – Moran Robert T. (1991). Managing Cultural Differences. USA. Third Edition. Gulf Publishing Company.
- Hendricks Gay. – Ludeman Kate. (1999). La Nueva Mística Empresarial. Los Triunfadores del Mañana en el Mundo de los Negocios. España. Colección Empresa XXI. Ediciones Urano.
- Hiebeler Robert. – Nelly Thomas. – Ketteman Charles. (1998). Las Mejores Prácticas. Colombia. Arthur Andersen. Grupo Editorial Norma.
- Internet: Como Herramienta de Investigación.
- Kegan. (1999). Global Marketing Management. USA. 6th Edition. Prentice Hall.
- La Clave del Comercio. Libro de Respuestas para el Exportador. (1999). México. Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC y Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.
- Ley Aduanera y reglamento. (2003). México. Ediciones Fiscales ISEF, S.A.

- Morris Tom. (1997). If Aristotle Ran General Motors. The New Soul of Business. USA. Henry Holt.
- Morrison Terri.- Conaway Wayne. – Borden George. (1994). Kiss, Bow, Or Shake Hands. USA. Bod Adams, Inc.
- Raymond C. Rody - Gladis M. Kaufman - Riad Yakzan. (2000). International Business Negotiations. USA. 5th Edition. Loyola Marymount University.
- Revistas National Geographic.
- Revistas Mundo Desconocido.
- Revistas Aeroméxico y Mexicana.
- Rugman Alan. – Hodgetts Richard. (1997). Negocios Internacionales. Un enfoque de administración estratégica. México. 1ª Edición. Mc Graw Hill.
- Stanat Ruth. – West Chris. (1999). Global Jumpstart. The Complete Resource for Expanding Small and Midsize Businesses. USA. Perseus Books.
- Stewart Edward C. – Bennett Milton J. (1991). American Cultural Patterns. A Cross-Cultural Perspective. USA. Revised Edition. Intercultural Press, Inc.
- Senge Peter. (1998). La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. España. Granica.
- Spendolini Michael. (1992). Benchmarking. Colombia. Editorial Norma, S.A.

Trabajo de Investigación:

La investigación consiste en el desarrollo de un caso real de una empresa mexicana exportadora, ya sea que lleve a cabo negociaciones internacionales o que haya tenido intentos de hacerlo, así como también empresas con exportaciones esporádicas; planteando el contexto de la empresa tanto en el aspecto de recurso humano como financiero, de calidad de productos y servicios, tecnología, etc. Mínimo 3 cuartillas, máximo 20.

Trabajo Final:

Consiste en presentar las conclusiones personales una vez que el aprendizaje ya fue apropiado, y en qué se ha aplicado o se va a aplicar. Mínimo 3 cuartillas, máximo 5.

4.2 CONTENIDO DETALLADO DE LAS SESIONES DEL PROGRAMA DE LA MATERIA PROPUESTA

Se presenta a petición el contenido detallado de las sesiones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente apartado consta de dos partes, al inicio se presentan las conclusiones con el propósito de cerrar el trabajo de investigación mencionando las aportaciones que tuvo la tesis aquí expuesta al campo de la mercadotecnia, así como los aprendizajes personales en el proceso de elaboración de éste trabajo. Se presentan también las recomendaciones para la implementación de la materia propuesta a la currícula de la Maestría MG.

CONCLUSIONES

El objetivo del presente trabajo de investigación, fue el diseño de la materia: “Negociaciones Multiculturales: El Impacto de la Cultura en las Negociaciones Internacionales y en la Mercadotecnia”. Para lograrlo, se plantearon cinco objetivos específicos que fueron todos cumplidos en su totalidad, a excepción del que propone desarrollar un Banco de Casos Reales de empresas mexicanas de la región, debido a que éste lo van a ir conformando los mismos estudiantes que se inscriban a la materia, de tal manera que el curso se retroalimenta a sí mismo cada vez que se imparte en 3 sentidos, al tener casos reales de empresas mexicanas a resolver en el semestre en el que se imparte donde los estudiantes resuelven su problemática específica con los nuevos conocimientos recibidos y aplicados; al tener que estar actualizando constantemente el contenido de la materia a que efectivamente aporte los conocimientos necesarios para que los estudiantes puedan resolver los casos

planteados; y por último, al tener la maestría un Banco de Casos de Comercio Internacional que puede ser usado tanto por los estudiantes de los semestres posteriores como por el mismo estudiante que recibió la materia y desarrolló su propio caso, resolviendo su problemática completa con los conocimientos aplicados de las diferentes disciplinas de la MMG, de tal manera que la materia se convierte en interdisciplinaria.

La materia planteada está apoyada en la petición de los estudiantes de la Maestría en MG de tener materias prácticas, de negociación y con casos reales, que efectivamente convierta a la Maestría en Global, además de esto, con la investigación exploratoria realizada, se les presentó el programa a algunos estudiantes de la Maestría, con la intención de conocer sus necesidades de información para integrarlas al contenido de la materia. Es por esto que considero que la materia aquí planteada dará un plus a la Maestría en MG así como ventajas competitivas a los estudiantes.

Las aportaciones que tendrá ésta materia al campo de la mercadotecnia serán muy valiosas porque se trata de acompañar al estudiante en un proceso de comprender las diferentes culturas y las técnicas de negociación aplicadas, conocimientos que se convertirán en herramientas para generar negocios más exitosos y empresas más competitivas, y sobre todo, personas con la capacidad de entenderse en la negociación desde el inicio, con una presentación tanto de la empresa como personal que convenza.

Si la mercadotecnia se trata de satisfacer necesidades, ésta materia tiende los puentes para que las necesidades sean bien entendidas por las personas a cargo del desarrollo de los mercados internacionales, y sean comunicadas a las gentes que

diseñan los productos y servicios para que se adecúen a las necesidades particulares de las diferentes culturas. Más aún, la estrategia de venta actualmente no está basada únicamente en la adecuación de productos, sino en que toda la empresa esté enfocada en la satisfacción del cliente, es el concepto de pirámide invertida donde el director general estando en la base de la misma, empuja y apoya las actividades para que todas las áreas de la empresa desarrollen procesos de satisfacción contínua para el consumidor final.

En la actualidad existen empresas tapatías que tienen productos y servicios con calidad internacional, y con innumerables intentos fallidos de exportación simple y sencillamente porque no conocen la cultura del país en cuestión, menciono un caso muy sencillo y común: el empresario o el ejecutivo realiza un viaje a Estados Unidos, se entrevista con empresas y/o compradores, le piden información adicional y queda de enviarla, mañana… mañana? El día nunca llega, nos ganamos los mexicanos la fama de “Mañana” con los norteamericanos porque no cumplimos lo que decimos. Otro ejemplo sencillo y común es que el empresario tapatío sale a presentar su empresa pero no lleva una presentación que convenza al ejecutivo o empresario extranjero, simple y sencillamente porque no sabe cuál información es relevante; el empresario mexicano sigue creyendo que el producto se vende por ser mexicano, y ya no es una realidad, el producto se vende por ser competitivo a nivel internacional.

La materia propuesta tiende los puentes al buen entendimiento y comunicación intercultural, a la negociación exitosa, a dar seguridad al estudiante para salir a los mercados extranjeros al tener un know-how de cómo se desarrollan los negocios internacionales. No quiero decir con esto que agota el tema de Negociaciones Internacionales, porque ése tema nunca tiene fin y está en constante

cambio porque se trata de personas, sin embargo, aporta al estudiante las bases generales para que por sí mismo pueda desarrollar negociaciones en diferentes países al conocer qué debe saber y exponer antes de partir para que su negociación sea exitosa.

Mis aprendizajes personales en el desarrollo de éste trabajo de investigación fueron valiosos y significativos, comenzando desde la metodología de la materia en curso “Taller de Proyectos II”, ya que al ser virtual me permitió vivir la experiencia de comunicarme con la titular de la materia y con mis compañeros de manera escrita y clara a través de los foros, y aprender a generar mis propias ideas sin el contacto físico sino virtual; debo confesar que al inicio me fue difícil desde accesar a la página y sobre todo auto motivarme y ser muy organizada en el seguimiento de un programa de trabajo. Esta experiencia vivida, me va a permitir en lo sucesivo como profesora, entender el proceso que viven los estudiantes al llevar clases virtuales y apoyarlos.

Otro aprendizaje significativo fue el cómo fui llevada a lo largo del semestre por la titular de la materia en curso, la Doctora Patricia Pocovi Garzón, porque de manera vivencial me mostró lo expuesto en el capítulo II de éste trabajo de investigación, el “Marco Teórico”, al aplicar las diferentes posturas epistemológicas subjetivista y objetivista de manera tan profesional, porque no sólo aprendí sobre el tema sino que a la vez lo apliqué, esto me permitirá en lo sucesivo con los estudiantes aplicar las diferentes posturas epistemológicas aprendidas y entender el proceso que están viviendo los estudiantes.

También fue un buen aprendizaje el cómo presentar un trabajo de investigación en un formato profesional y válido a nivel internacional, y lo importante

que es tener objetivos bien claros desde el inicio de los que se desprende un plan de trabajo concreto con un calendario preciso.

RECOMENDACIONES

La propuesta para la implementación de la materia en el plan de estudios de la Maestría, es que forme parte de la currícula de la MMG en el Área Menor, por ser el área práctica del plan de estudios que aporta al alumno conocimientos especializados para que finalice con éxito su proyecto.

El programa actual de la Maestría en el Área Menor, ofrece únicamente como optativa de Mercadotecnia Internacional la materia “La práctica de la Mercadotecnia Internacional”, dentro de ésta materia está el módulo de Culturas y Negociación Internacional, por lo que al implementar la materia dentro de la currícula, el contenido deberá modificarse eliminando éste módulo, y agregando conocimientos prácticos que apoyen la parte operativa de las exportaciones internacionales, me atrevo a sugerir que sea un módulo “Detección de Oportunidades de Mercados Internacionales”, donde el estudiante conozca las diferentes fuentes de información como el SECOBI, el Banco de Datos de BANCOMEXT, y los diferentes bancos de información que tiene el ITESO en su biblioteca virtual, con el propósito de que el estudiante pueda decidir en cuál mercado iniciar sus ventas internacionales. Menciono como ejemplo un caso relevante como apoyo a la implementación de éste módulo, de un empresario tapatío fabricante de cobijas con diseños muy mexicanos, mismo que asistió a una plática de Bancomext por recomendación de un amigo suyo,

donde se hablaba de los mercados de los mexicanos en Estados Unidos, al finalizar la conferencia se acercó el empresario al Consultor de Bancomext y le expuso su interés de exportar, el consultor le dijo: Envíeme muestras de sus cobijas y le informaré a cuáles clientes puede acudir. El empresario tomó su camioneta, la llenó de muestras diferentes, emprendió el viaje a Chicago y llegó con el Consultor de Bancomext, se sorprendió mucho al tenerlo ahí de frente una semana después, así que movido por su interés lo apoyó en la elaboración de una agenda de visitas. Actualmente el empresario exporta el 80% de su producción, gracias al saber que existía una oportunidad ya detectada en el mercado de Chicago para sus cobijas.

El módulo propuesto, permitirá al estudiante el aprovechamiento de los recursos al enfocarse a mercados donde existan realmente oportunidades, y donde pueda saber cómo hacer una investigación de mercados preliminar para conocer el precio, el tamaño del mercado, las regulaciones arancelarias y no arancelarias, etc.

La materia propuesta será complementaria de la actual que se ofrece en las optativas de Mercadotecnia Internacional, complementado los conocimientos de los estudiantes, además de ofrecer conocimientos más profundos de las diferentes culturas y estrategias de negociación.

BIBLIOGRAFÍA

Almanaque Mundial. (1999). México. Editorial Televisa, SA de CV.

Bernal Cesar Augusto. (2000). Metodología de la Investigación para Administración y Economía. México. Prentice Hall.

Canfield Jack. – Hansen Mark. – Hewitt Les. (2000). The Power of Focus. How to Hit your Business, Personal and Financial Targets with Absolute Certainty. USA. Health Communications, Inc.

Cateora, Philip R.- Graham John L. (2001). Marketing Internacional. México. 10a Edición. Mc Graw Hill Interamericana Editores.

Colaiacovo Juan. – Avaro Ruben.- Rosado Marilda. – Narbona Hernan. (1992). Joint Ventures. Y otras formas de Cooperación Internacional. Argentina. Ediciones Macchi.

Daniels John. - Radebaugh Lee. (2000). Negocios Internacionales. México. 8ª Edición. Pearson Educación.

Dodd C. H. (1993). Dynamics of Intercultural Communication. USA. 4th Edition. Brown & Benchmark.

Ferraro, Gary P. (1994). The Cultural Dimesion of International Business. USA. 2nd Edition. Prentice Hall.

Guía Básica del Exportador. (2000). México. 8a Edición. Banco Nacional de Comercio Exterior.

Goleman Daniel. (1999). La inteligencia emocional en la empresa. España. Vergara.

Harris Philip R. – Moran Robert T. (1991). Managing Cultural Differences. USA. Third Edition. Gulf Publishing Company.

Hendricks Gay. – Ludeman Kate. (1999). La Nueva Mística Empresarial. Los Triunfadores del Mañana en el Mundo de los Negocios. España. Colección Empresa XXI. Ediciones Urano.

Hiebeler Robert. – Nelly Thomas. – Ketteman Charles. (1998). Las Mejores Prácticas. Colombia. Arthur Andersen. Grupo Editorial Norma.

Kauchak Donald.- Eggen Paul. (1998). Learning & Teaching. Research –Based Methods. UK. 3rd Edition. Allyn and Bacon.

Kegan. (1999). Global Marketing Management. USA. 6th Edition. Prentice Hall.

La Clave del Comercio. Libro de Respuestas para el Exportador. (1999). Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC y Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. México.

Ley Aduanera y reglamento. México. (2003). Ediciones Fiscales ISEF, S.A.

Morris Tom. (1997). If Aristotle Ran General Motors. The New Soul of Business. USA. Henry Holt.

Morrison Terri.- Conaway Wayne. – Borden George. (1994). Kiss, Bow, Or Shake Hands. USA. Bod Adams, Inc.

Raymond C. Rody - Gladis M. Kaufman - Riad Yakzan. (2000). International Business Negotiations. USA. 5th Edition. Loyola Marymount University.

Rugman Alan. – Hodgetts Richard. (1997). Negocios Internacionales. Un enfoque de administración estratégica. México. 1ª Edición. Mc Graw Hill.

Senge Peter. (1998). La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. España. Granica.

Spendolini Michael. (1992). Benchmarking. Colombia. Editorial Norma, S.A.

Stanat Ruth. – West Chris. (1999). Global Jumpstart. The Complete Resource for Expanding Small and Midsize Businesses. USA. Perseus Books.

Stewart Edward C. – Bennett Milton J. (1991). American Cultural Patterns. A Cross-Cultural Perspective. USA. Revised Edition. Intercultural Press, Inc.

Usunier, Jean-Claude. (1996). Marketing Across Cultures. Europa. 2nd Edition. Prentice Hall.