

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

SEDE EN ESMERALDAS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA DE COMERCIO EXTERIOR

TESIS DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR

TEMA:

"Marco de estrategias de carácter cultural que permitan al exportador realizar negociaciones exitosas con los miembros del Grupo de los Cinco (G5)"

AUTOR:

DAYANA CINDY MENÉNDEZ PALMA

ASESOR:

ING. NELSON YÉPEZ FRANCO

ESMERALDAS, 10 DE DICIEMBRE DEL 2013

HOJA TRIBUNAL

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR

_____

RESIDENTE DEL TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

_____

LECTOR 1

_____

LECTOR 2

_____

DIRECTOR DE ESCUELA

_____

DIRECTOR DE TESIS

Esmeraldas, 10 de diciembre del 2013

AUTORÍA

Yo, ***DAYANA CINDY MENÉNDEZ PALMA***, portador de cédula de identidad número 080371558-0, declaro que la presente investigación enmarcada en el actual trabajo de tesis, ha sido realizada con mi dedicación y esfuerzo respetando siempre los procesos de investigación establecidos, por lo tanto es absolutamente original, auténtica y personal.

En virtud que el contenido de ésta investigación es de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora y de la PUCESE.

DAYANA CINDY MENÉNDEZ PALMA	**ING. NELSON YÉPEZ FRANCO**
CI#: 080371558-0	**CI#:091203504-5**

AGRADECIMIENTO

Por el presente Trabajo de Tesis, tengo mucho que agradecer:

A Dios por haberme dado la fuerza e inteligencia necesaria para resolver cada situación presentada en todo mi trabajo de investigación y carrera universitaria.

A mis padres por haberse sacrificado tanto en sus trabajos para darme todas las facilidades económicas para poder continuar siempre.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas por seguir creciendo y brindarnos los mejores servicios para una mejor calidad de estudio.

A mis queridos profesores por haber aportado a mis conocimientos, los cuales fueron necesarios en todo este proceso.

A mis compañeros por el apoyo brindado en cada trabajo realizado.

A mi estimado asesor, Nelson Yépez por su tiempo invertido en este trabajo, el cual fue indispensable para poder continuar y obtener los mejores resultados.

Finalmente agradezco a mi querido esposo e hijo por ser los pilares fundamentales en mi vida y apoyarme siempre que los necesité.

DEDICATORIA

El presente Trabajo de Tesis, va dedicado:

Principalmente a Dios por permitir continuar este arduo trabajo que requiere constancia, esfuerzo y sacrificio.

A mis padres, por darme la libertad de elegir el camino a seguir y apoyarme incondicionalmente en cada paso que doy.

A mis hermanos, por ser grandes ejemplos de personas, por darme las fuerzas que he necesitado en todos los momentos difíciles, estas son las razones por las cuales nunca los dejaré de seguir.

A mi esposo, por acompañarme en las noches de desvelo, apoyarme siempre y ayudarme a ver lo más difícil como lo más simple.

Por último a la bendición más grande que Dios me dio, Thiago, por ser la fuerza mayor que me impulsa a seguir adelante siempre, dando lo mejor de mí para obtener los mejores frutos y compartirlos con él.

A todos ellos por ser quienes compartirán conmigo desde los más pequeños hasta los más grandes logros de mi vida.

INDICE

RESUMEN **1**

ABSTRACT **2**

INTRODUCCIÓN **3**

CAPÍTULO I **5**

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN **5**

1.1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN 5

1.2. JUSTIFICACIÓN 5

1.3. OBJETIVOS 6

1.3.1. General 6

1.3.2. Específicos 6

CAPÍTULO II **7**

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN **7**

2.1. DEL TRUEQUE AL COMERCIO EXTERIOR 7

2.2. LAS EMPRESAS Y LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES 7

2.3. ROL DE LA CULTURA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES 8

2.4. EVOLUCIÓN DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN 8

2.5. CONOCIENDO ECUADOR 9

2.6. ECUADOR EXPORTADOR 9

2.8. LA CULTURA COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN 11

CAPÍTULO III **12**

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN **12**

3.1. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN 12

3.2. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN 12

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN 12

3.4. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO 13

3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN EMPÍRICA 13

3.5.1. Información Primaria 13

3.5.2. Información secundaria 13
3.6. DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA 13

CAPITULO IV 15

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 15

4.1. ACTUALIDAD EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES 15
4.2. EL "GRUPO DE LOS CINCO" 16
4.2.1. Análisis global. 16
4.2.2. Su influencia en la economía mundial 17
4.2.3. Diferentes potencias. 21
4.2.3.1. CHINA: Potencia netamente global 21
4.2.3.2. INDIA: Potencia de escala global 23
4.2.3.3. BRASIL: Potencia casi global 24
4.2.3.4. MÉXICO: En desarrollo. 26
4.2.3.5. SUDÁFRICA: Mayor potencia del continente 28
4.2.4. Crecimiento del PIB antes, durante y después de la firma del G5 29
4.2.5. G5: Mercado de grandes oportunidades. 31
4.3. INFLUENCIA DE LOS FACTORES CULTURALES EN LA NEGOCIACIÓN: GENERALIDADES 32
4.3.1. Cultura 32
4.3.2. Religión 33
4.3.3. Idioma 33
4.3.4. Economía 34
4.3.5. Gobierno 34
4.4. CARACTERÍSTICAS ÚNICAS DE CADA PAÍS 36
4.4.1. CHINA 36
4.4.3. INDIA 37
4.4.4. BRASIL 38
4.4.5. MÉXICO 39
4.4.6. SUDÁFRICA 40
4.5. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO DE LA NEGOCIACION 41
4.5.1. Análisis del macro entorno de negociación de China 41
4.5.2. Análisis del macro entorno de negociación de Brasil 42

4.5.3. Análisis del macro entorno de negociación de Sudáfrica 43
4.5.4. Análisis del macro entorno de negociación de México 44
4.5.5. Análisis del macro entorno de negociación de India 45
4.6. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO DE NEGOCIACIÓN 46
4.6.1. Análisis del micro entorno de negociación de China 46
4.6.1.1. Horarios 46
4.6.1.2. Status 46
4.6.1.3. Comidas 47
4.6.1.4. Cómo vestirse 47
4.6.2. Análisis del micro entorno de negociación de India 47
4.6.2.1. Horarios 47
4.6.2.2. Status 48
4.6.2.3. Comidas 48
4.6.2.4. Cómo vestirse 49
4.6.3. Análisis del micro entorno de negociación de Brasil 49
4.6.3.1. Horarios 49
4.6.3.2. Status 49
4.6.3.3. Comida 50
4.6.3.4. Cómo vestirse 50
4.6.4. Análisis del micro entorno de negociación de México 50
4.6.4.1. Horarios 50
4.6.4.2. Status 51
4.6.4.3. Comidas 51
4.6.4.4. Cómo vestirse 51
4.6.5. Análisis del micro entorno de negociación de Sudáfrica 51
4.6.5.1. Horarios 51
4.6.5.2. Status 52
4.6.5.3. Comidas 52
4.6.5.4. Cómo vestirse 53
4.7. ANÁLISIS DE LA CONTRAPARTE 53
4.7.1. Análisis de la contraparte de China 53
4.7.1.1. Flexibilidad del negociador 53
4.7.1.2. Acciones no verbales 54
4.7.1.3. Demostración de atención 54

4.7.2. Análisis de la contraparte de Brasil 55
4.7.2.1. Flexibilidad del negociador..... 55
4.7.2.2. Acciones no verbales 55
4.7.2.3. Demostración de atención..... 56
4.7.3. Análisis de la contraparte de México 56
4.7.3.1. Flexibilidad del negociador..... 56
4.7.3.2. Acciones no verbales 57
4.7.3.3. Demostración de atención..... 57
4.7.4. Análisis de la contraparte de Sudáfrica 58
4.7.4.1. Flexibilidad del negociador..... 58
4.7.4.2. Acciones no verbales 58
4.7.4.3. Demostración de atención..... 58
4.7.5. Análisis de la contraparte de India 59
4.7.5.1. Flexibilidad del negociador..... 59
4.7.5.2. Acciones no verbales 59
4.7.5.3. Demostración de atención..... 59
4.8. MODELO DE NEGOCIACIÓN Y ESTRATEGIAS 60
4.8.1. MODELOS DE NEGOCIACIÓN..... 62
4.8.1.1. Modelo competitivo “Ganar a toda costa”..... 62
4.8.1.2. Modelo cooperativo “Ganar para satisfacción mutua” 63
4.8.1.3. Modelo de las “Ocho fases” 64
4.8.1.4. Modelo de Harvard “Programa de negociación de Harvard University” 64
4.8.2. SEGÚN EL AUTOR: MODELO DE NEGOCIACIÓN “MACROCULTURAL” 66
4.8.3.1. CHINA..... 67
4.8.3.1.1. Modelo de negociación de China..... 67
4.8.3.1.1.1. Regateo 67
4.8.3.1.1.2. Relación calidad – precio. 68
4.8.3.1.1.3. Tratos previos. 68
4.8.3.1.1.4. Entusiasmo. 68
4.8.3.1.1.5. Competencia. 68

4.8.3.1.2. Estrategias claves para negociar con China 69
4.8.3.1.2.1. Toma de contacto..... 69
4.8.3.1.2.2. Preparación 69
4.8.3.1.2.3. Encuentro..... 70
4.8.3.1.2.4. Propuesta 71
4.8.3.1.2.5. Discusión 72
4.8.3.1.2.6. Cierre 73
4.8.3.2. INDIA 74
4.8.3.2.1. Modelo de negociación de India 74
4.8.3.2.1.1. Regateo. 74
4.8.3.2.1.2. Relación calidad - precio. 75
4.8.3.2.1.3. Tratos previos. 75
4.8.3.2.1.4. Entusiasmo. 75
4.8.3.2.1.5. Competencia. 76
4.8.3.2.2. Estrategias claves para negociar con India..... 76
4.8.3.2.2.1. Toma de contacto..... 76
4.8.3.2.2.2. Preparación 77
4.8.3.2.2.3. Encuentro..... 77
4.8.3.2.2.4. Propuesta 78
4.8.3.2.2.5. Discusión 78
4.8.3.2.2.6. Cierre 79
4.8.3.3. BRASIL 80
4.8.3.3.1. Modelo de negociación de Brasil 80
4.8.3.3.1.1. Regateo. 81
4.8.3.3.1.2. Relación Calidad – Precio. 81
4.8.3.3.1.3. Tratos previos. 81
4.8.3.3.1.4. Entusiasmo. 82
4.8.3.3.1.5. Competencia. 82

4.8.3.3.2. Estrategias claves para negociar con Brasil 82
4.8.3.3.2.1. Toma de contacto..... 82
4.8.3.3.2.2. Preparación 83
4.8.3.3.2.3. Encuentro..... 83
4.8.3.3.2.4. Propuesta 84
4.8.3.3.2.5. Discusión 84
4.8.3.3.2.6. Cierre 85
4.8.3.4. MÉXICO..... 86
4.8.3.4.1. Modelo de negociación de México 86
4.8.3.4.1.1. Regateo. 87
4.8.3.4.1.2. Relación calidad – precio. 87
4.8.3.4.1.3. Tratos previos. 87
4.8.3.4.1.4. Entusiasmo. 87
4.8.3.4.1.5. Competencia. 88
4.8.3.4.2. Estrategias claves para negociar con México..... 88
4.8.3.4.2.1. Toma de contacto..... 88
4.8.3.4.2.2. Preparación 88
4.8.3.4.2.3. Encuentro..... 89
4.8.3.4.2.4. Propuesta 89
4.8.3.4.2.5. Discusión 90
4.8.3.4.2.6. Cierre 90
4.8.3.5. SUDÁFRICA..... 91
4.8.3.5.1. Modelo de negociación de Sudáfrica 91
4.8.3.5.1.1. Regateo. 92
4.8.3.5.1.2. Relación calidad – precio. 92
4.8.3.5.1.3. Tratos previos. 92
4.8.3.5.1.4. Entusiasmo. 92
4.8.3.5.1.5. Competencia. 93

4.8.3.5.2. Estrategias claves para negociar con Sudáfrica 93
4.8.3.5.2.1. Toma de datos 93
4.8.3.5.2.2. Preparación 94
4.8.3.5.2.3. Encuentro 94
4.8.3.5.2.4. Propuesta 94
4.8.3.5.2.5. Discusión 95
4.8.3.5.2.6. Cierre 95
4.9. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 96
4.10. DISCUSIÓN 96
CAPÍTULO V 98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 98
5.1. CONCLUSIONES 98
5.2. RECOMENDACIONES 99
FUENTES DE INFORMACIÓN 100

RESUMEN

El presente trabajo de tesis se realizó con la finalidad de crear un marco de estrategias de carácter cultural que le permitan a los exportadores ecuatorianos realizar negociaciones exitosas con los países miembros de G5: China, India, Brasil, México y Sudáfrica.

La metodología utilizada fue el estudio descriptivo ya que por medio de este se pudo identificar las empresas exportadoras ecuatorianas que realizan negociaciones con estos países y también analizar las características propias de cada país miembro; además se utilizó el método deductivo ya que inició del desconocimiento que tienen los exportadores sobre la cultura de negociación y terminó con el planteamiento de estrategias culturales que les permita a los exportadores tener negociaciones exitosas con estos países; por otra parte las encuestas y entrevistas permitieron obtener información valiosa de los exportadores que ayudaron a enriquecer de información esta investigación.

Los exportadores, según la investigación tenían conocimientos generales de las culturas de los países del G5, pero no conocimientos específicos que les ayuden a mejorar sus procesos de negociación, es por ello que les pareció muy buena la idea del marco estratégico para poder enriquecer sus conocimientos y aumentar sus negociaciones.

Finalmente el marco de estrategias de carácter cultural que se planteó por cada país es una herramienta muy importante que debe ser utilizada por los exportadores que realizan negociaciones con dichos países, quienes tienen que poseer estos conocimientos, previo a la negociación para poder aplicar dichas estrategias.

ABSTRACT

“Framework cultural strategies that allow the exporter to conduct successful negotiations with members of the Group of Five G5)"

This thesis work was carried out with the aim of creating a framework of cultural strategies that allow Ecuadorian exporters conduct successful negotiations with members of G5 countries: China, India, Brazil, Mexico and South Africa.

The methodology used was the descriptive study because through this you could identify Ecuadorian exporters doing negotiations with these countries and also analyze the characteristics of each member country, plus the deductive method was used because of ignorance commenced with exporters on the culture of negotiation and ended with the approach of cultural strategies that will allow exporters to have successful negotiations with these countries, on the other hand the surveys and interviews provided valuable information that helped exporters enrich this research information .

Exporters, the research had general knowledge of the cultures of the countries of the G5, but no specific knowledge that will help them improve their processes of negotiation, which is why it seemed very good idea of the strategic framework to enrich their knowledge and increase their negotiations.

Finally the framework of cultural strategies that were presented by each country is a very important tool to be used by exporters who transact business with those countries, who must possess this knowledge, prior to the negotiation in order to implement these strategies.

INTRODUCCIÓN

Según Duarte Cueva Franklin, en su publicación Fundamentos de Comercio Internacional dice que: "El comercio internacional se origina por que ningún país es autosuficiente ya que ningún país puede producir todos los bienes que necesitan sus sectores industria, comercio y servicios".

Es por esta razón que nacen las alianzas entre diferentes países para poder satisfacer esas necesidades, existen muchísimos grupos a nivel mundial pero en esta ocasión se tomará el G5, el cual está compuesto por las principales potencias económicas emergentes, que son China, India, Brasil, México y Sudáfrica, estos son países desarrollados con grandes riquezas que están en condiciones de realizar grandes negociaciones con cualquier país a nivel mundial.

Es aquí donde los empresarios ecuatorianos deben aprovechar estos mercados para ofrecer sus productos con calidad de exportación, incrementar sus negociaciones y así hacerse reconocer internacionalmente.

Estas negociaciones no solo implican una relación producto - dinero, sino también engloban otros factores entre estos está la cultura; Iván Thompson la define como "El conjunto de símbolos y objetos que son aprendidos, compartidos y transmitidos de una generación a otra por los miembros de una sociedad, por tanto, es un factor que determina, regula y moldea la conducta humana", es decir, que puede influir directamente en la decisión de compra de cualquier persona; por esta razón toda persona que practique el comercio nacional y especialmente internacionalmente tiene que poseer conocimientos relacionados a la cultura de negociación del país con el que va a negociar, si esto no ocurre los países podrían llegar a tener un gran desbalance en su economía, ya que las exportaciones disminuirían y evitarían un desarrollo continuo.

Por este motivo se desea que los exportadores tengan una buena preparación en aspectos culturales previo a sus negociaciones para que cada una de estas reuniones terminen satisfactoriamente y puedan crecer no solamente ellos, sino también la economía global de un país.

Para poder lograr lo anterior se tiene que analizar cada uno de los aspectos culturales que influyen en una negociación de los cinco países miembros del G5, además analizar los diferentes modelos de negociación que existen para poder plantear el más adecuado enfocado a la cultura y finalmente proponer estrategias que permitan a estos exportadores ecuatorianos realizar negociaciones exitosas que al momento de leerlas tengan una guía clara de lo que deben hacer en todo el proceso de negociación.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Lo que han buscado las administraciones de éste y los demás gobiernos anteriores es obtener un saldo positivo en la balanza comercial, es decir, que los operadores de comercio exterior realicen más exportaciones que importaciones, ya que estas permitirán alcanzar un mayor crecimiento económico y desarrollo. Con el pasar de los años a pesar de no contar con una política cambiaria se ha observado que el déficit en la balanza comercial ha ido disminuyendo, esto se debe al crecimiento continuo de las exportaciones.

Entonces el problema radica en el desconocimiento que tienen los exportadores en cuanto a la cultura de negociación de los países con los cuales se va a relacionar, por ende este desconocimiento conlleva a la no concreción de los procesos perjudicando así al crecimiento económico del país.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación coadyuvará a la creación de un marco de estrategias de carácter cultural que permitan al exportador realizar negociaciones exitosas con los miembros del "Grupo de los cinco" (G5), se ha escogido a esta organización porque engloba a las mejores economías potenciales emergentes, que a sus vez son los que cuentan con los mejores mercados a futuro; este grupo cuenta con cinco países, cada uno con una cultura totalmente diferente, esto hace que la investigación posea gran alcance y se enriquezca de información necesaria.

Además se dará a conocer cuáles son los factores principales de la cultura, que podrían afectar en el momento de negociar con alguno de los países miembros, cómo podría

perjudicar en el proceso de negociación el desconocimiento de las culturas, ver cuáles serían los países que de acuerdo a su cultura, son con los que se podría tener mayor posibilidad de alcanzar el éxito y cómo se debe actuar frente a los compradores para obtener mejores resultados.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. General

- Plantear un marco de estrategias de carácter cultural que permitan al exportador realizar negociaciones exitosas con los países miembros del "Grupo de los cinco" (G5).

1.3.2. Específicos

- Determinar los aspectos principales de las diferentes culturas que se deban considerar en la negociación.

- Analizar el impacto del desconocimiento de la cultura del país socio-comercial al momento de la negociación

- Proponer nuevas estrategias que le permitan a las empresas exportadoras mejorar sus procesos de negociación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. DEL TRUEQUE AL COMERCIO EXTERIOR

La humanidad desde sus inicios se dedicaba generalmente a la caza y a la recolección para poder sobrevivir. A medida que pasaba el tiempo se fueron poco a poco aprovechando las bondades de la naturaleza y comenzaron a cosechar, es aquí donde nace el trueque, entonces decidieron intercambiar los excedentes para poder sobrevivir y así obtener una variedad de productos. Luego se fueron creando nuevos sectores de producción.

Los habitantes de las comunidades se dieron cuenta que todos los productos no tenían el mismo valor, entonces comenzaron a buscar un bien de intercambio como lo es la moneda y desde aquí comenzó lo que hoy denominamos comercio que es "intercambio de bienes o servicios por una cantidad de dinero representativo".

Así fueron apareciendo más necesidades y los habitantes se dieron cuenta que a través de las fronteras podían aprovechar y obtener productos de otros países con los cuales no contaban, es aquí donde nacen las exportaciones e importaciones y donde nace la necesidad de diversificar los mercados con nuevos productos que satisfagan las necesidades y deseos de los diferentes consumidores.

2.2. LAS EMPRESAS Y LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

Al momento de que las empresas decidan incursionar en los negocios internacionales, deben tener bien establecida una planificación, saber hacia dónde se quiere llegar, qué es lo que se pretende realizar, en sí, tener muy claro la misión, visión, objetivos, estrategias, etc., de la organización, ya que si no tiene establecido cada uno de estas variables y dimensiones, no se puede seguir delante de manera simple, transparente y

efectiva su labor como empresa. Generalmente toda empresa que desea insertar sus productos en el mercado extranjero busca cumplir con los siguientes objetivos como son: maximizar sus ventas, abastecimiento de recursos y talento humano, diversificar los canales de distribución y establecer ventajas competitivas, si se cumplen todos estos pueden obtener grandes beneficios.

2.3. ROL DE LA CULTURA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

El proceso de negociación en sí, es muy difícil, esto se debe a que en cada país existen diferentes culturas por lo cual deberán ser tratadas y entendidas para que en el momento del encuentro con el posible comprador, se desarrolle las estrategias de negociación más adecuadas de acuerdo a esa cultura.

Debido a que la cultura es un conjunto de normas que se adquiere, las cuales pueden conducir el comportamiento determinado de una persona, al obtener un conocimiento general de la cultura de determinado país, se logra que la incertidumbre del fracaso disminuya y así mejorar el proceso de negociación.

2.4. EVOLUCIÓN DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

Existen varios procesos de negociación, pero se ha escogido el siguiente:

> "Se considera que la clave del éxito de una negociación es la preparación. Esta es la primera etapa del proceso. Lo sigue la discusión o desarrollo, el cierre, los acuerdos, los resultados y el seguimiento." (Gestión Empresarial, 2011)

A criterio de esta alumna, se debe realizar el análisis mediante el empleo del este proceso de negociación ya que aquí se nombra como primer paso la preparación, y es aquí donde el exportador va a obtener toda la información necesaria para la negociación ya sea del mercado como del comprador; en lo que se refiere al mercado obtendrá información de la competencia, los consumidores, productos existentes etc., y en cuanto al futuro comprador, es en este aspecto donde nos vamos a enfocar en estudiar la cultura

del país importador, ya que en base a esto la contraparte puede tomar actitudes, estrategias y comportamientos especiales, que si se las conoce previamente los exportadores podrían prepararse y actuar de la mejor manera para que la negociación sea cerrada con éxito. En lo que se refiere a la discusión del desarrollo de la negociación es cuando las partes expresan lo que esperan recibir ambos. Dentro del cierre ya se culminan con las propuestas para proseguir con los acuerdos; donde generalmente se elabora un contrato que sirva de aval legal de manera que se cumpla a cabalidad con los compromisos adquiridos por las partes.

Los resultados se obtendrán cuando el importador ya reciba los productos y el exportador el dinero. El seguimiento del proceso y sus resultados les va a servir para medir la satisfacción del cliente en cuanto al producto que recibió, esta etapa es muy importante porque servirá para tomar decisiones que ayuden a mejorar los procesos de las partes o empresas que intervienen.

2.5. CONOCIENDO ECUADOR

Ecuador es un país muy rico en recursos naturales, está ubicado en Sudamérica, sobre la línea equinoccial. Cuenta con cuatro regiones Costa, Sierra, Oriente y región Insular cada uno con un clima particular; estas regiones están repartidas en 24 provincias.

Ecuador tiene 15´000.000 de habitantes aproximadamente, la lengua oficial es el castellano, pero existen pueblos indígenas que generalmente hablan lenguas ancestrales como shuar, quichua, etc.

2.6. ECUADOR EXPORTADOR

A continuación se citan datos estadísticos de las exportaciones hasta marzo del 2012, donde existe información tanto del petróleo, como de los productos tradicionales y no tradicionales según el Banco Central:

> "La producción diaria promedio de petróleo del presente año 2012 al 31 de marzo, fue de 502.109 barriles, de los cuales se destinaron 98.922 barriles al consumo diario y el resto se exportó. De hecho, las exportaciones petroleras fueron de 3.802 millones de dólares. El promedio de exportaciones de petróleo de lo que va del año es de 403.187 barriles diarios, a un precio de 103,6 dólares por barril, según cifras del Banco Central del Ecuador."

> "Las exportaciones no petroleras de enero a marzo, se situaron en 2.324,55 millones de dólares; de las cuales 1.114,15 millones de dólares el (47,9%) son de productos tradicionales y 1.210,40 millones de dólares (52,1%) en productos clasificados en no tradicionales."(Agroecuador 2012)

Según los datos anteriores se observa que el Ecuador es un país exportador, siendo el petróleo uno de las principales fuentes de ingresos, luego están los productos tradicionales y no tradicionales que también aportan en gran cantidad para el desarrollo económico y social de nuestro país. Este dato es positivo para la investigación ya que dice que existen buenas relaciones con el exterior y que con un mejoramiento en los procesos de negociación las exportaciones aumentarán y serán de gran importancia para la economía.

2.7. PAÍSES MIEMBROS DEL "GRUPO DE LOS CINCO" (G5)

El "Grupo de los 5" (G5) es una organización constituida por las cinco principales economías emergentes del mundo, entre las cuales tenemos a: Brasil, México, Sudáfrica, India y China.

Esta organización fue creada con el único objetivo de promover el diálogo con los países en vías de desarrollo y desarrollados, así como con los miembros del "Grupo de los ocho".

Este diálogo se realiza con el fin de promover la cooperación de estos países para la resolución de algunos problemas mundiales, ya sean para erradicar la pobreza, contribuir con el medio ambiente, obtener un desarrollo sustentable, entre otros.

2.8. LA CULTURA COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN

Cualquier persona que realice negociaciones en el exterior tiene que relacionarse con personas diferentes y mientras más información obtengamos menores serán las posibilidades de fracasar, con este conocimiento que se obtenga sobre la cultura se pueden realizar estrategias que le ayuden al exportador en el proceso de negociación, ya que la cultura ayuda a conocer el significado de los gustos, preferencias, colores, gestos, tabúes, etc.

Por otra parte también ayuda a tener la capacidad de percibir, apreciar y aceptar cada una de las diferentes culturas. Por ejemplo, el antropólogo Edward Hall define dos tipos de culturas, en función del contexto:

> ***"Culturas de contexto alto (CCA).*** *Las palabras tienen menos importancia y más el contexto. En estas culturas se utilizan menos los documentos legales, la palabra es determinante, ello hace que las negociaciones sean mucho más lentas. La posición social es determinante y el conocimiento sobre ella también. Japón, gran parte de Asia, África, Países Árabes y en general todos los países latinos, son ejemplos de estas culturas. En estas culturas los negocios son mucho más lentos, ya que es necesario establecer una relación personal que establezca una confianza entre las partes.*
>
> ***Cultura de contexto bajo (CCB)***. *Las palabras transmiten la mayor parte de la información. Los mensajes son explícitos, en los que las palabras transmiten la mayor parte de la información. Los documentos legales se consideran indispensables. Europa (países anglosajones) y los Estados Unidos son ejemplos de estas culturas. Los detalles del negocio se analizan rápidamente."* (EENI 2012)

En todo caso, en función de nuestro contexto cultural, deberemos enfocar nuestras relaciones de forma diferente si negociamos con personas de cultura contextual similar o diferente.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Métodos Utilizados en la Investigación

Para realizar esta investigación se ha utilizado el método de estudio descriptivo ya que por medio de este se pudo identificar las empresas exportadoras ecuatorianas que realizan negociaciones con estos países y también analizar las características propias de cada país miembro; además se utilizó el método deductivo ya que inició del desconocimiento que tienen los exportadores sobre la cultura de negociación y terminó con el planteamiento de estrategias culturales que les permita a los exportadores tener negociaciones exitosas con estos países.

3.2. Construcción Metodológica del Objeto de Investigación

Este trabajo se ha desarrollado conforme a los parámetros que establece la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, así como también a los parámetros regulares de investigación proporcionados por el asesor de tesis que ha tenido como fin común.

3.3. Nivel de Investigación

En esta investigación se ha utilizado el tipo de estudio **descriptivo,** ya que se ha realizado el análisis de las características de las diferentes culturas de negociación de los miembros del G5, además se identificó a las empresas exportadores que realizan negociaciones con el exterior, y finalmente se planteó un marco estratégico de carácter cultural que ayuden a los exportadores a tener negociaciones exitosas.

3.4. Elaboración del Marco Teórico

El marco teórico se lo ha realizado en 2 aspectos muy importantes, el primero, los antecedentes de estudio, los cuales van vinculados con el tema de este proyecto, como segundo aspecto, está la fundamentación teórica en donde se encuentra información específica obtenida de diferentes fuentes bibliográficas.

3.5. Recolección de Información Empírica

3.5.1. Información Primaria

La técnica de campo se aplicó debido a que se obtuvo de cada uno de los exportadores información suficiente sobre conocimientos y experiencias que ellos han tenido de la cultura y su importancia en los negocios internacionales, a través de entrevista y la observación.

3.5.2. Información secundaria

Con la ayuda de páginas web, libros, leyes, documentos, revistas y capacitaciones se ha podido recopilar toda la información necesaria para cumplir con esta investigación, siendo estas de gran aporte y ayuda, tomando en cuenta siempre el autor y colocando su respectivo nombre y fecha de publicación.

3.6. Descripción de la Información Obtenida

Para el estudio fue necesario acudir a la información primaria tanto como la secundaria, para el desarrollo de la primaria se creó un modelo de entrevista y encuesta la cual sería realizada a los exportadores que realizan sus operaciones por Distrito Esmeraldas, entre

estos tenemos a 28 exportadores los cuales están divididos de la siguiente manera: 5 de ellos exporta a México, 9 a India, 5 a Brasil, 5 a China y 4 a Sudáfrica, estas permitieron obtener información valiosa que ayudaron a enriquecer de información esta investigación. A continuación se mencionan algunos

- Ing. Carlos Mera, representante de INDUSTRIAS ALES C.A exporta a India.
- Sr. Raúl Zamora, representante de EXTRACTORA LA SEXTA S.A exporta a Brasil.
- Ing. Francisco Dávila, representante de AGROINDUSTRIAS S.A exporta a India.
- Ing. Víctor Silva, representante de AGROPECUARIA MENICAGLI S.A exporta a India
- Sr. Sergio Castillo, representante de INDUSTRIAL DANEC S.A exporta a México
- Sra. Andrea Landucci, representante de RAJANTRADING S.A exporta a India
- Ing. Marco Solano Andrade, representante de TERSIGNO S.A
- Ing. Pedro Gonzales, representante de OMARSA S.A exporta a Sudáfrica.

La cual dio un aporte positivo a la entrevista permitiendo de esta manera orientar este proyecto a una posible solución de acuerdo a las respuestas obtenidas.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. ACTUALIDAD EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

En la actualidad Ecuador y todos los países del mundo forman parte de un proceso de globalización, el cual implica cambios económicos, culturales y sociales, este permite que un país tenga mayores relaciones con otros países e incluso interdependencia, donde todos en algún momento necesitan de otros para poder seguir creciendo. Esta interdependencia es tan fuerte que si la crisis llega a un país, bloque o continente, tales como India, Japón, México, Brasil, Sudáfrica o Unión Europea, de manera inmediata, afecta a las demás economías ya sea directa o indirectamente, pues obviamente siempre se verán afectados los países con los que tenga mejores relaciones comerciales y de aquí nace una cadena donde todos terminan involucrados y finalmente los más perjudicados son los países con economías en desarrollo o pujantes que con el mínimo acontecimiento mundial son más susceptibles de verse afectados.

En la globalización a pesar de traer muchas veces consecuencias negativas no se puede dejar a un lado las cosas positivas, hay que reconocer que si no se viviera en un mundo globalizado, se estaría aislado de nuevas oportunidades y retos, debido a que gracias a esta se puede tener acceso a todo tipo de productos que se necesite en la vida diaria, especialmente, si cada día que pasa evolucionan las creaciones tecnológicas y científicas, las cuales facilitan a todos los miembros de una sociedad sus actividades diarias, ahorrándose esfuerzos, tiempo y recursos financieros.

Por otra parte también beneficia mucho a las pequeñas y medianas empresas, ya que si se aprovecha la globalización podrían obtener muchos beneficios, tales como: diversificación de productos a ofertar, obtener nuevos procesos tecnológicos, mayor capacidad de respuesta en la demanda e incluso disminución de costos de producción o abastecimiento. Existen muchas personas que se enfrascan en que la globalización es un

fenómeno del cual solo se benefician los grandes países, aprovechando las riquezas de los países más pobres, pero quieran o no la globalización continúa y lo único que le toca a la sociedad es adaptarse a los cambios y cada cambio se debe recibir con optimismo y como una oportunidad, porque se debe entender que si es posible contar con empresas extranjeras en el país no es solo para beneficio propio, sino para un beneficio común de la sociedad, el cual se obtiene con el trabajo conjunto, tanto del sector privado como el público, para esto es existen las políticas estructurales, las cuales regulan el funcionamiento de estas empresas para equilibrar los beneficios, entre ambos países, de tal manera se incrementará el circulante en el mercado, existirán mayores plazas de trabajo, mejorará la infraestructura, se aprovechará la competitividad para crecer, etc., este y muchos otros beneficios trae consigo la globalización o apertura a nuevos mercados, lo importante es que los países que se quieren beneficiar de la globalización se preparen para aceptar sus retos mejorando su infraestructura de servicios, tecnologías de información, desarrollando su talento humano con planes nacionales de desarrollo programáticos como los han realizados países como Japón, China, Chile y Singapur.

4.2. EL “GRUPO DE LOS CINCO”

4.2.1. Análisis global.

En los actuales momentos se está viviendo en un mundo cada vez más global, lleno de transformación, el cual trae consigo diversos cambios que de una u otra manera afectan a la economía a nivel mundial. Es aquí donde nacen las nuevas potencias, dejando atrás a las viejas potencias estancadas en el pasado, y que poco o nada aportaban con el desarrollo integral de la economía mundial.

El Grupo de los Cinco, conformado por Brasil, México, Sudáfrica, India y China, nace en el 2005 a partir del Diálogo Ampliado de la Cumbre del G8; este juega un papel muy importante en este proceso de transformación al ser las cinco potencias económicas emergentes, enfocadas a fomentar el diálogo y el entendimiento entre los países en desarrollo y desarrollados; de esta manera se pueden dar soluciones óptimas a aquellos problemas mundiales que día a día aumentan.

Entre las reuniones efectuadas entre estos países se han tomada puntos claves en discusión, entre estos esta la economía, problemas ambientales, disminución de la pobreza y sobre todo promover el desarrollo sustentable en cada una de las naciones a nivel mundial, ya que de esta manera se asegura un futuro mejor, en conjunto con el aprovechamiento de cada uno de los recursos que se poseen.

Estos dos grupos G5 y G8 que está integrado por Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Reino Unido y Rusia son quienes continúan promoviendo la cooperación y el diálogo constructivo para seguir aportando a la solución de grandes problemas globales.

4.2.2. Su influencia en la economía mundial

Aunque no se tenga claro sobre el futuro de esta organización, se supone que al ser grandes economías podrían llegar a ser representantes relevantes de los países en vías de desarrollo, es por ello que cabe recalcar la fuerza económica de cada uno de sus países miembros, señalando a continuación el Producto Interno Bruto de cada país miembro:

Tabla 1

PRODUCTO INTERNO BRUTO 2012	
PAÍS	**MILES DE MILLONES DE USD**
China	11490
India	4515
Brasil	2324
México	1683
Sudáfrica	562,2
Elaborado por: Autor **Fuente**: Index Mundi, CIA World Factbook, 2012	

Según Index Mundi, de manera conjunta tenemos que el G5 cuenta con un PIB de 20.574.2 miles de millones de dólares siendo China el país con el PIB más alto de 11.490 miles de millones de dólares, seguido de Brasil, India, México y Sudáfrica con el menor PIB que es de 562.2.

De igual forma a fin de aportar al análisis, se procede a presentar el Producto Interno Bruto conjunto del G5 y el de dos grandes mercados, como son el europeo y el estadounidense:

Tabla 2

COMPARACIÓN DEL PIB (mmd)		
EUROPA	EEUU	G5
15172	15609	20574
Elaborado por: Autor **Fuente**: Index Mundi, CIA World Factbook, 2012		

A pesar de ser un grupo de 5 países, el PIB de Estados Unidos representa al 75% del PIB del G5, como se puede ver este es de 15609. En cuanto a Europa, se observa que a pesar de ser un bloque con mayor número de países es el que cuenta con menor PIB, lo que seguramente se ve reflejado por la crisis que están atravesando.

Luego se analiza la población de cada país miembro del G5, de la siguiente forma:

Tabla 3

POBLACIÓN ACTUAL (Millones de hab. aprox.)	
PAÍS	**HABITANTES**
China	1.360
India	1.250
Brasil	195
México	117
Sudáfrica	50
Elaborado por: Autor **Fuente:** Banco Mundial, 2012	

En cuanto a población este grupo cuenta con alrededor de 3000 millones de habitantes, siendo China el país con mayor número de habitantes, representando casi el 50%, en India el 40% y el 10% restante repartido en tres países más, es decir, México, Brasil y Sudáfrica.

De igual manera que el PIB, se ha realizado una comparación entre la población actual de estos tres grandes mercados, como es G5, Estados Unidos y Europa que a continuación se detalla:

Tabla 4

COMPARACIÓN DE POBLACIÓN (Millones Aprox.)		
EUROPA	EEUU	G5
740	315	3000
Elaborado por: Autor **Fuente:** Banco Mundial, 2012		

Comparando a Europa, Estados Unidos y el G5, se nota que el G5 cuenta con 3000 millones de habitantes siendo el grupo con mayor número de población, seguido de Europa con 740 millones de habitantes, y finalmente Estados Unidos con 315 millones

de habitantes. Se puede ver que a pesar de que Europa cuenta con 52 países su número de habitantes representa un 25% del total de la población del G5, una de las razones por las que se convierte en un mercado más competitivo a nivel mundial.

Una vez que se tienen los datos del Producto Interno Bruto y del total de habitantes de cada país miembro, se cita el PIB per cápita en la siguiente tabla.

Tabla 5

PIB PER CÁPITA 2012	
PAÍS	**DOLARES**
Brasil	12594
México	10047
Sudáfrica	8070
China	5445
India	1509
Elaborado por: Autor **Fuente:** Banco Mundial, 2012.	

Sin embargo si se analiza la composición del PIB per cápita del G5, se tiene un promedio de 7.533 dólares por habitante, siendo Brasil el país con mayor PIB per cápita con 12.594 dólares, seguido de México, Sudáfrica, China e India con el menor PIB per cápita de 1.509 dólares.

Con los datos anteriores se ha obtenido un promedio del PIB per cápita del "Grupo de los cinco", adicionalmente se realiza la comparación con el promedio de Europa y de Estados Unidos.

Tabla 6

COMPARACIÓN DEL PIB per cápita (dólares)		
EUROPA	EEUU	G5
24800	48112	7533
Elaborado por: Autor **Fuente:** Banco Mundial, 2012		

Si se compara con Estados Unidos, la Unión Europea y el G5 se nota que Estados Unidos cuanta con 48112 en PIB per cápita, siendo este el mayor comparado con los demás, siendo el G5 el grupo con menor PIB per cápita, es aquí donde se justifica este resultado debido a que es el grupo que cuenta con el mayor número de habitantes.

4.2.3. Diferentes potencias.

4.2.3.1. CHINA: Potencia netamente global

China representa a la potencia mundial emergente y seguramente será la superpotencia del futuro. De hecho, es el competidor principal de Estados Unidos en cuanto a economía. Gracias a su desenfrenado crecimiento podría llegar a ser la primera economía global en menos de 20 años, debido a que su crecimiento económico ha llegado hasta en un 10% anual lo cual representa la tasa más alta en la economía mundial.

A criterio de la investigadora, uno de los factores principales que ha llevado a China al lugar donde está en su modelo económico comunista, es haberse centrado primero en desarrollar el comercio nacional para tener un mercado fortalecido y luego expandirse hacia nuevos mercados. Entre las principales reformas existe el trabajo coordinado entre el sector público y privado, la eliminación de barreras nacionales, atención equitativa a las diferentes regiones del país, incentivar a la competencia nacional aprovechando los recursos que cada región posee, etc., en fin el aprovechamiento de sus

recursos en su totalidad ha permitido que China sea un país altamente productivo y competitivo a nivel mundial.

En cuanto al comercio exterior China ha aprovechado al 100% sus inversiones realizadas en las empresas locales ya que todas estas no solamente realizan comercio nacional sino también internacional, es decir, son empresas públicas exportadoras y representan el 60% del total de las empresas Chinas. Entre los principales productos exportadores están productos tecnológicos, textiles, zapatos, acero, autopartes, barcos y automóviles, gracias a la gran producción de estos productos China busca sustituir el consumo interno y las crecientes importaciones por las exportaciones de estos productos.

En cuanto a importaciones al ser un país generalmente industrializado todos sus productos que exporta son en su mayoría terminados, por lo que los productos que más importan son productos naturales, los cuales sirven como materia prima para su producción, entre estos están: petróleo crudo, minerales y sus concentrados, cobre, plásticos, acero laminado, soya, componentes micro-electrónicos, etc..

Según datos publicados por el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR en su artículo "GUÍA COMERCIAL DE LA REPÚBLICA POPULAR DE CHINA" indica sobre China lo siguiente:

- Mayor producción mundial de porcino.
- Primer país pesquero del mundo.
- Primer productor de electrodomésticos en gama blanca
- 25% de la producción mundial de televisores.
- Tercer productor de productos informáticos y segundo en PCs.
- Primer productor mundial de calzado, representando el 60% de la producción mundial.
- Primer productor y exportador de industria textil.
- Tercer importador de petróleo.
- Dispone de las más avanzadas tecnologías en el campo nuclear.
- Cuarto productor mundial de energía eólica.
- Segundo productor mundial de barcos.
- Primer exportador de piezas de vehículos.

(PROECUADOR, 2011, "*Guía Comercial de la República Popular China", p. 10,11,12*)

Por todos estos logros China se caracteriza por ser una potencia netamente global es por ello que el objetivo que se ha planteado China es que en este año 2013 poder llegar a un crecimiento mínimo de un 8%, el cual hasta el momento se ha logrado y se espera que al culminar el año se reflejen mejores resultados, de tal manera que China se siga desarrollando en gran medida.

4.2.3.2. INDIA: Potencia de escala global

A pesar de ser uno de los principales competidores en Asia de China, conjuntamente podrían representar al continente asiático al ser una de las principales economías mundiales. India anualmente tiene un crecimiento económico del 8%, si este continúa así, podría igualar o superar a China en unos 50 años (Pablo Bustelo, 2008, p2.).

Este crecimiento comercial en India, en gran parte se debe al incremento del consumo por parte de jóvenes con una edad media, es decir entre 20 y 30 años, quienes están dispuestos a pagar grandes cantidades de dinero por adquirir productos importados con marcas con gran reconocimiento y posicionamiento, además a su corta edad ya cuentan con casa y vehículo propio, algo que en tiempos pasados no se percibía, es aquí donde se nota el gran desarrollo de India (Revista Dirigentes, XIX Edición, Arturo Blanco 2013).

En cuanto a la industria India, es un campo muy diversificado, tanto en productos básicos como en maquinarias, como por ejemplo en cuanto a la producción de automóviles India se encuentra entre uno de los más grandes productores. Además en cuanto a la agricultura, sostenibilidad ambiental, la salud y la transformación industrial ha tenido un gran desarrollo basado en equipos tecnológicos.

Además, India cuenta con una industria de procesamiento de alimentos de las más grandes del mundo en términos de producción, de consumo, de exportaciones y con perspectivas de crecimiento. India también cuenta con industria de barcos, aviones, ingeniería, acero, equipos de proceso, minería, productos químicos, petróleo, etc.

En el caso de los productos farmacéuticos, la industria ha progresado en los últimos años, siendo una de las más grandes y más avanzadas en el mundo.

Asimismo, la industria del software y los servicios relacionados con las tecnologías de la información están creciendo espectacularmente en la India teniendo un crecimiento anual del 50%, lo que implica que si el año pasado tuvo ingresos de 40.000 millones de dólares este año tendrá 60.000 millones de dólares. La tesis de que la influencia de la India en la exportación de dichos servicios es temporal y de que China acabará por dominar también ese sector, como ha hecho con buena parte de la industria manufacturera, pareciera que no es sostenible (Banesto, *"Contexto económico de India"*, 2012).

No obstante lo anterior, las posibilidades de que India incursione más intensivamente en el comercio internacional en productos tales como textiles, artículos de confección y calzado, como lo ha hecho China parece difícil. Además, es muy improbable, al menos por ahora, que la India compita con China en productos electrónicos e informáticos.

Por ello, aunque China e India parecen países en desarrollo similares, lo cierto es que ambos tienen perfiles comerciales bastante distintos. Así, pareciera ser que sus esfuerzos van dirigidos a ser economías complementarias, más que competidoras, lo cual hace lógico pensar que veremos en el futuro mayor comercio entre estos dos gigantes asiáticos.

4.2.3.3. BRASIL: Potencia casi global

Gracias a su PIB, población y tamaño es la tercera economía emergente, la cual forma parte del BRIC, lo que hace que este sea el país más desarrollado de América del Sur, además gracias a la inversión extranjera directa le permitirá tener un gran crecimiento económico, a pesar de que aún le falte inversión social para incrementar el nivel de vida de sus habitantes.

Los negocios internacionales en Brasil se ven afectados en los últimos tiempo, esto debido a los acontecimientos macroeconómicos recientes, entre estos está la inestabilidad internacional de los precios en productos utilizados como materia prima,

esto afecta directamente a las exportaciones ya que no existe una estabilidad tanto en la oferta como en la demanda lo que perjudica a la economía y por ende a la producción de las empresas; además este acontecimiento repercute en la economía nacional lo que hace que hayan menos ingresos y por ende menos crecimiento económico.

El comercio internacional de Brasil se muestra afectado por los desarrollos macroeconómicos recientes. Por un lado, los vaivenes de los precios internacionales de materias primas alteran sensiblemente los ingresos por exportaciones; por el otro, la economía brasileña se ha desacelerado y con ello ha reducido el crecimiento en las compras externas. De todas maneras, la sorpresa de enero fue el regreso del déficit comercial (Observatorio Económico, Mercosur, 2012).

Tabla 7

Evolución de las exportaciones (Millones USD)				
Periodo	**Básicos**	**Semi-manuf.**	**Manuf.**	**Total**
2008	73028	27073	82663	197942
2009	64958	20499	87349	152995
2010	900025	28207	79583	201915
2011	122457	36027	92291	266040
ene-12	6283	2113	1090	16141
Variación % ene-2011/ene-2012	-1,4	-9,4	4,1	6,1
Var. Acum. 12m.	32,1	24,2	15,3	24,8
Elaborado por: Autor **Fuente:** Observatorio Económico, Mercosur, 2012				

Según la Red MERCOSUR en su "Observatorio Económico" las exportaciones totales de enero de 2012 alcanzó los 16141 millones de dólares, apenas un 6,1% por encima del registro del mismo mes del año pasado. Los productos manufacturados se destacaron, con un crecimiento del 4,1% respecto al mismo mes del año anterior. Las ventas de productos básicos se contrajeron un 1,4%. Sin embargo, si consideramos la evolución acumulada de los últimos doce meses, el panorama cambia, en tanto refleja en parte la situación previa a la desaceleración global reciente: los productos básicos lideran las

ventas externas, con una expansión del 32,1% y una participación de 47,6% en las exportaciones totales.

Las compras externas, en tanto, totalizaron 17433 millones de dólares, un 17,7% por encima de enero de 2011. La principal novedad fue la desaceleración de las compras de bienes de consumo durable. Estos se expandieron un 9,6% en comparación con enero del año pasado, mientras que el crecimiento anual en 2011 fue de 34,4%. La desaceleración también fue importante en los bienes intermedios (8,5%). El mayor aumento, por otro lado, se dio en el mes de los combustibles (38,9%). Con estos números, el saldo comercial del mes fue deficitario, por 1292 millones de pesos. (RED MERCOSUR, 2012, *"Evolución creciente del comercio exterior en Brasil").*

Por otra parte, según datos publicados por Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR en su artículo "Guía Comercial de Brasil", indica que los principales productos de exportación en Brasil son: minerales de hierro, el aceite de petróleo, habas de sojas, caña de azúcar, minerales de hierro, café en granos tortas de soja, etc., siendo sus principales compradores China, Estados Unidos y Argentina.

En cuanto a importaciones señala que los productos del sector automotriz, petrolero y sus derivados son los principales, seguidos del trigo, carbón, teléfonos, cajas de cambios, etc., además tenemos que sus principales proveedores son Estados Unidos, China, Alemania, Corea, Argentina, entre otros. (PROECUADOR, 2012, "*Guía comercial de Brasil",* p: 13 y 14)

4.2.3.4. MÉXICO: En desarrollo.

Actualmente México es una de las 8 principales potencias emergentes, que en conjunto con los demás tendrán una gran contribución al PIB mundial; gracias al nuevo modelo económico de China, este obtendría mayores beneficios y podría convertirse en la séptima economía mundial, yendo al mismo paso que Brasil; aunque si existiera mayor inversión en tecnología y ciencia, su futuro sería mucho mejor.

Recientemente México ha tenido una balanza más diversa gracias a su capacidad manufacturera como exportadora, es por esto que empresarios orientales como

occidentales se interesan cada vez más por comprar productos nacionales o también invertir y establecer sus empresas en este país. Además al ingresar a este mercado mexicano ven una gran oportunidad de ingresar al mercado estadounidense por los acuerdos comerciales que estos poseen, aparte de la ubicación geográfica de estos dos países, incluso no solamente a este sino también lograr expandirse a demás mercados asiáticos y americanos, de tal manera que se aminoren costos logísticos, ya sea de abastecimiento, de transporte, de distribución, entre otros, en fin, reducir todos los costos que se incluyan en una planificación empresarial.

Estas empresas que ingresan al mercado mexicano compiten con las demás empresas nacionales que de una u otra manera mejoran los productos ofrecidos al darle un valor agregado, mejorando así la competitividad de la empresa e incluso del país.

En cuanto a su economía, México actualmente atraviesa un déficit en su balanza comercial, debido a que sus operaciones mayoritariamente son las importaciones que las exportaciones, aunque según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI) hasta el mes de Mayo del 2013 sus exportaciones sumaron 32.835,6 millones de dólares, mientras que las importaciones sumaron 33.305,6 millones de dólares teniendo un déficit del -469.9, lo cual señala que es un país que maneja con eficiencia sus operaciones internacionales.

Entre los principales productos de exportación según INEGI están con un 25% productos varios de consumo, luego con un 20,1% están máquinas y material eléctrico, seguido con un 15% de combustibles, minerales y sus derivados, además con un 14,1% están los aparatos mecánicos, calderas y sus partes, también están las piedras, perlas y metales preciosos con un 3,4% y finalmente con un 3.3% están los instrumentos y aparatos de óptica y médico (INEGI, *"México en cifras",* 2013).

Por otra parte están las importaciones representando un 37.5% los productos varios de consumo, seguido de máquinas y material eléctrico con un 20.6%, además con un 16% están los aparatos mecánicos, calderas y sus partes, también están los combustibles, minerales y sus derivados con un 8.9%, inclusive los vehículos terrestres y sus partes con un 8.5%, los plásticos y sus manufacturas con un 5.4% y finalmente con un 3.1% están los instrumentos y aparatos de óptica y médico.

4.2.3.5. SUDÁFRICA: Mayor potencia del continente

Sudáfrica representa a la mayor economía del continente africano, aportando con la cuarta parte del total de sus riquezas; cuenta con un moderno sector agropecuario y una industria bastante desarrollada a pesar de no contar con gas natural y petróleo. Debido a su participación importante en mercados internacionales, cuenta con el desafío de aprovechar esas oportunidades y tener una mayor expansión internacional, no solo para Sudáfrica, sino también para los demás países africanos. En cuanto a la inversión extranjera, este país es un gran atractivo para negociar gracias a su estabilidad política y legal, materia prima accesible tales como oro, platino, diamantes, productos agrícolas etc., transparencia en sus sistemas y gran demografía.

El comercio exterior sudafricano se encuentra en constante evolución gracias a las políticas que se van aplicando poco a poco, tales como: reducción de aranceles, eliminación de barreras no arancelarias, entre otras, tanto así que del 100% del PIB el 45% representa al comercio exterior de este país.

A pesar de los cambios en la estructura de la economía, las exportaciones aún se ven dominadas por productos básicos primarios e intermediarios tales como los mencionaba anteriormente es decir oro, platino, diamantes, productos de la minería, agricultura, ganadería, etc., los cuales son llevados hacia países industrializados.

Las importaciones son generalmente de bienes de capital, materias primas, bienes de consumo y productos semimanufacturados. Las exportaciones al resto de África son básicamente de bienes manufacturados (70%).

El recientemente firmado tratado de libre comercio con la Unión Europea eliminará 90% de todas las barreras comerciales durante la próxima década, 95% sobre productos sudafricanos (incluyendo productos agrícolas) y 86% sobre las importaciones europeas. (Embajada de Sudáfrica en Chile, 2011)

4.2.4. Crecimiento del PIB antes, durante y después de la firma del G5

Según datos obtenidos de la página de Index Mundi, a continuación se visualizan cuadros que muestran la recopilación del crecimiento del Producto Interno Bruto de cada año iniciando desde el 2002, es decir tres periodos antes de la constitución del G5, hasta el 2011.

Al realizar el análisis se notará si los países miembros han tenido un incremento en su crecimiento o si ha decrecido.

A continuación se muestra lo siguiente:

Tabla 8

PAÍS	Crecimiento del Producto Interno Bruto 2002-2011									
	2002	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**
China	8	8	9,1	9,1	10,2	11,9	9	9,1	10,3	9,2
India	4,3	8,3	6,2	8,4	9,2	9	7,4	7,4	10,4	7,2
Brasil	1	-0,2	5,1	2,3	3,7	5,4	5,1	-0,2	7,5	2,7
México	1	1,3	4,1	3	4,8	3,2	1,3	-6,5	5,5	4
Sudáfrica	3	1,9	3,5	4,9	5	5,1	3,1	-1,8	2,8	3,1

Elaborado por: Autor. **Fuente:** Index Mundi, CIA World Factbook, 2002-2011.

Obtenidos los datos del porcentaje de crecimiento de cada país miembro del G5, se infiere lo siguiente:

Como se puede notar en el año 2002 y 2003 China tuvo un crecimiento del 8%, mientras que en el 2005 su crecimiento llegó a un 9.1%, a partir de aquí su incremento no fue menor, llegó a ascender en el 2007 a 11.3%, mientras que en el 2009 a pesar de la crisis mantuvo su crecimiento en 9.1%, manteniéndose en los siguientes próximos años.

Por otra parte en India antes de la constitución del G5 se observa que su crecimiento no superaba el 8%, luego de la firma del G5 en el 2005, se observa un incremento hasta del 10.4 en el 2010, pasado por un promedio de 9% en los cinco años anteriores. Aquí se puede decir que ha tenido un impacto positivo la vinculación de India con el G5 ya que lo demuestra su crecimiento productivo.

Brasil a pesar de tener un porcentaje bajo de crecimiento se observa que previo al G5 el mayor porcentaje fue en el 2004, alcanzando un 5.1%, mientras que a partir del 2005 se mantuvo con este crecimiento, hasta que en el 2009 la crisis mundial afectó, teniendo un decrecimiento del -0.2%, luego de esto se ha ido recuperando poco a poco y en la actualidad cuenta con un crecimiento del 8% anual.

Por otra parte México no ha tenido una gran diferencia desde antes del G5 hasta la actualidad ya que sus porcentajes se han mantenido en un mismo ritmo, lo que sugiere que su comercio exterior tiene una gran estabilidad económica que aunque existan acontecimientos mundiales como la crisis Europea, estos no van a tener gran efecto por su posicionamiento que tiene en el mercado y por ser un país que ofrece grandes oportunidades tanto a nacionales como a extranjeros.

Finalmente culminamos con el análisis del país de Sudáfrica con sus respectivos porcentajes pertenecientes a cada año, este país a raíz que se firmó el acuerdo del G5 no ha tenido mucha aceleración, solo en el 2007 llegó a su máximo porcentaje, siendo este el 5%, de aquí ha tenido incluso resultados negativos en su crecimiento.

Analizando el crecimiento económico de los cinco países miembros del G5, se considera que en gran parte los países mantienen un crecimiento balanceado, debido a que un año bajan el otro año suben, en fin es un proceso cíclico que cualquier país que este en buenas condiciones económicas las va a tener, debido a que en materia de economía es difícil, casi imposible mantener un crecimiento continuo de la economía de un país, para ello existen las políticas que se aplican para mantenerse equilibrados económica y socialmente, de manera que ambos factores tengan beneficios aunque en diferentes etapas.

Por otra parte se considera que de una u otra manera el estar asociados como “Grupo de los cinco”, contribuye a tener un mejor crecimiento por el reconocimiento a nivel

mundial que hace que el comercio internacional aumente y la posición que ganan al ser uno de los países más desarrollados a nivel mundial, pero no se debe olvidar que los fines de esta organización es para combatir problemas sociales mundiales, lo cual significa que el comercio exterior como Grupo se desvía y se enfoca en solución de problemas mundiales antes mencionados.

4.2.5. G5: Mercado de grandes oportunidades.

Invertir en estas cinco economías emergentes como es China, India, Brasil, México y Sudáfrica es una gran oportunidad, gracias al incremento de sus exportaciones y la gran producción de commodities, por lo cual los empresarios ecuatorianos deberían incursionar en dichos mercados para generar grandes ganancias, ya que estos son considerados pilares fundamentales de la economía mundial en los próximos años. A pesar de ser una oportunidad no podemos dejar a un lado los grandes riegos que se corren por la dinámica constante que estos mercados mantienen, por esta razón es recomendable que previo al ingreso a nuevos mercados se preparen adecuadamente en el campo sobre el que van a incursionar, y este tipo de preparación está relacionado con sus capacidades de negociación y conocimiento de dicha cultura.

Además del mercado del G5 también está el mercado norteamericano, al ser Estados Unidos uno de los principales socios comerciales en casi todo el mundo, esto es lo que lo ha llevado a ocupar esa gran posición, apoyado en cada uno de los acuerdos y tratados firmados, dando apertura a nuevos mercados. Aunque aún exista gran desigualdad en toda esta sociedad, el comercio sigue creciendo y finalmente solo queda decir que si se aprovechan las oportunidades de mercado en buena hora, porque si no, se tendrán que enfrentar grandes obstáculos para poder alcanzar un buen vivir.

Por otra parte la Unión Europea otro gran mercado, quienes al momento están atravesando una gran crisis que no solamente afecta a quienes se encuentran en el bloque sino también a todos los países a nivel mundial, ya que si existen ecuatorianos en un mercado europeo, sus inversiones se van a ver afectadas, de la misma manera si antes existían empresas europeas en nuestro país, por la crisis han retornado a su propio

país; esto es lo que se llama un mundo globalizado donde cada acontecimiento ocurrido en un país sea positivo o negativo afecta de una manera directa a la economía mundial.

4.3. INFLUENCIA DE LOS FACTORES CULTURALES EN LA NEGOCIACIÓN: GENERALIDADES

El desarrollo de una sociedad y su cultura de negociación está definida entre otros por: sus aspectos geográficos, la historia de las instituciones políticas, el desarrollo económico y la estructura social. Además también se pueden observar cinco condicionantes primarios: raza, lengua, familia, religión y la patria. La globalización ha sido y es, la vía selectiva para aquellos estados que aspiran un orden equitativo, participativo, y con muchos beneficios; al mismo tiempo que pone de manifiesto las diferencias y complejidades que exhiben los pueblos y naciones. Es deber de todos saber utilizar las interacciones humanas e interestatales, aprovechando los considerables beneficios que brindan la democratización de la comunicación y la tecnología, tendiendo conexiones que superen las barreras culturales para proteger y promover el valor de la idiosincrasia.

En las entrevistas realizadas (Pregunta 1, 2 y 3) un 100% de los exportadores están de acuerdo que los factores culturales influyen en una negociación, al hacer un análisis de las respuestas emitidas por ellos, se llega a la conclusión que en todo el proceso de negociación existe una relación entre las partes, la cual esta intermediada por diferentes aspectos culturales, tales como: idioma, saludo, gestos, actitudes, comportamiento, etc. que tienen que ser conocidos por los exportadores previo a una negociación para poder tener éxito.

4.3.1. Cultura

La cultura es el conjunto de significaciones persistentes y compartidas, adquiridas mediante la filiación a un grupo social concreto, que lleva a interpretar los estímulos del entorno según actitudes, representaciones y comportamientos valorados por esa

comunidad; significados que tienden a proyectarse en producciones y conductas coherentes con ellos. Todas las culturas poseen actitudes y creencias que influyen en casi todos los aspectos del comportamiento que ayudan a ordenar una sociedad y a sus miembros. Entre más aprendan los directivos sobre ciertas actitudes clave, estarán mejor preparados para entender por qué las personas se comportan en la forma en que lo hacen, en particular cuando sus reacciones difieren de aquellas que los ejecutivos esperan del trato con sus propios conciudadanos.

En las entrevistas realizadas (Pregunta 4), los exportadores consideran de gran importancia el conocimiento de las culturas de otros países, debido a que si no se tiene los conocimientos suficientes se podrían cometer errores que influyan en la negociación lo que podría culminar en grandes pérdidas de diferentes recursos, tales como: tiempo, dinero y lo más importante pérdida del mercado potencial.

4.3.2. Religión

Es el reflejo fantástico en la mente humana de las fuerzas exteriores que dominan sobre los sentidos en la vida cotidiana del individuo, además es una forma específica de la conciencia social que se distingue por constituir una unidad de ideología, de sentimientos y de culto (actos rituales o mágicos). Las festividades y los ritos religiosos pueden afectar el desempeño y el programa de trabajo cuando miembros de distintos grupos religiosos trabajan juntos, es posible que surjan luchas, divisiones e inestabilidad en la fuerza de trabajo. Los directivos deben respetar las creencias religiosas existentes en otras culturas. Por supuesto, para poder hacerlo primero es preciso conocer dichas restricciones y creencias.

4.3.3. Idioma

El idioma es la clave de la cultura y sin él las personas quedan fuera de todo, excepto en los aspectos marginales de la cultura; al mismo tiempo, al aprender un idioma la gente es incapaz de comprender los matices, los juegos de palabras y la jerga, a menos que también aprenda otros aspectos de la cultura. Por fortuna, el aprendizaje de ambos va de

la mano y se desarrolla una cierta percepción de las personas y sus actitudes en forma natural con el dominio creciente del idioma.

Este tiene gran repercusión en la comunicación, así los modales y la expresión verbal tienen que considerarse especialmente. El trato formal (usted) o informal (tuteo o voceo) debe seleccionarse o más bien "pactarse" de común acuerdo para favorecer que los participantes estén cómodos durante las reuniones, sin sentirse afectados en la consideración que se le brinda.

4.3.4. Economía

La producción, distribución cambio y consumo de bienes y servicios hacia la sociedad, se convierte en el termómetro empresarial a la hora de crear empresa o instalar una industria; la decisión que la casa matriz de una empresa global o multinacional tome sobre la clase de tecnología que utilizará una subsidiaria, dentro de cualquier limitante que imponga el país receptor, dependerá de diversas mediciones de la cultura. Los indicadores económicos, tales como la energía generada per cápita y el número de graduados de educación media, pueden revelar problemas potenciales en la distribución y promoción del producto, ayudan a determinar el tamaño del mercado y proporcionan información sobre la disponibilidad de recursos tales como materia prima, mano de obra calificada y no calificada, equipo de capital, infraestructura económica (comunicaciones, sistema financiero) y talento administrativo; son aspectos de consideración en el mundo globalizado de los negocios.

4.3.5. Gobierno

El gobierno regula a las empresas por varias razones: la primera es la seguridad pública y el bienestar, la segunda razón es la protección de la industria y la tercera razón es la generación de ingresos. La política de un gobierno influye en los aspectos económicos y legales dentro de una negociación, la estabilidad política, jurídica y económica, atraen a los mercados internacionales y sus inversionistas; el gobierno es quién debe generar las

directrices necesarias para mantener las relaciones armónicas entre las leyes constitucionales y la inversión extranjera.

Una vez analizados estos aspectos generales, también existen otros aspectos más específicos que intervienen en una negociación entre estos están la puntualidad, género, saludos, etc., los cuales de acuerdo a los instrumentos aplicados se obtuvieron resultados que confirman su importancia en una negociación, pero más adelante se los detallará de manera específica por cada país.

4.4. CARACTERÍSTICAS ÚNICAS DE CADA PAÍS

4.4.1. CHINA



UBICACIÓN.- La República Popular China; cuarto país más grandes del mundo, y el más poblado. Se encuentran en el este de Asia, y limita al norte con Rusia y Mongolia, al este con Corea del Norte, el mar Amarillo y el mar de China, al sur con Vietnam, Laos, Birmania, India, Bután, Nepal, Pakistán y Afganistán, y al oeste con Tayikistán, Kirguistán y Kazajistán. Su superficie es de 9.596.960 km², 22.117 km de fronteras y de costas.



GOBIERNO.- Es una dictadura en la que el poder se apoya en 3 instituciones , el Partido Comunista Chino, el Ejército y el Estado. El jefe del Estado es el presidente de la República, el líder del partido es el secretario general y el jefe del Ejército es el presidente de la Comisión Militar Central; normalmente estos cargos recaen en la misma persona.



ECONOMÍA.- Es la segunda potencia económica mundial y es el primer exportador mundial. La recesión mundial de 2009 interrumpió el ritmo de crecimiento constante que había emprendido. Crecimiento enfocado esencialmente en las exportaciones, el mismo que se contrajo en 7,8% en el 2012, sostenido por su fuerte demanda interna.



CULTURA.- Dentro del territorio, existen más de medio centenar de grupos étnicos, con su propia lengua y costumbres específicas. Las tradiciones más importantes son sus festivales: El de Primavera, el de los Faroles, y muchos otros que se dan cada año. La caligrafía china es toda un arte, con una perfección de más de 6.000 años de antigüedad. El consumo del té es un aporte mundial al igual que su arte culinario.

4.4.2. INDIA



UBICACIÓN: Está dividida por el trópico de cáncer, se extiende desde las encumbras del Himalaya hasta la planicie del Ganga y la meseta peninsular por el océano índico. El país limita con Pakistán, Afganistán, China, Nepal , Bhután , Bangla Desh y Burma. Su superficie es de 3.287.590 km², posee 4.103 km de fronteras y 7.000 km de costas. Población de 1.241.492.0008 hab.



GOBIERNO: País socialista y secular dividido en 28 estados, 6 territorios de la Unión, y el de la capital. Tienen presidente (jefe de estado) y existe un Consejo de Ministros. Parlamento bicameral, formado por una Cámara Alta(Cámara de Senadores) y una Cámara Baja (Cámara de Diputados). Cada estado mienbro de la Unión posee un Gobernador con funciones protocolarias; un Primer Ministro, una Cámara de Senadores y una de Diputados



ECONOMÍA: Mercado financiero emergente. El sector agrícola y el de los servicios de las tecnologías de información son los de mayor importancia. Posee más de 1.200 millones de hab., con un mercado interior exiguo, por la gran pobreza, haciendo que la renta per cápita se sitúe sobre los $ 800 dólares americanos. Más del tercio de la población está bajo la pobreza, su mano de obra es barata y poco cualificada



CULTURA: La gran parte de las tradiciones de la vida indú, son intrínsecas al hinduísmo. La religión y el ritual invaden casi todos los aspectos de sus vidas. La jerarquía social es mucho más rígida con sus matrimonios arreglados, la obediencia a los mayores y la preeminencia del deber sobre la libertad indi vidual.

4.4.3. BRASIL



UBICACIÓN: República federativa de Brasil; es el país más grande de sudamérica, y el quinto en el mundo, su capital situada en el interior es Brasilia; Superficie de 8. 547. 404 km².

Limita al norte con Venezuela, Guyana, Surinam, Guayana Francesa y el océano Atlántico; al este con el océano Atlántico; al sur con Uruguay; al oeste con Argentina, Paraguay, Bolivia y Perú, y al noroeste con Colombia.



GOBIERNO: República Federal con democracia parlamentaria, el presidente es el jefe de Estado y del gobierno, se elige por sufragio durante 4 años. El presidente designa al Concejo de Ministros, poder legislativo, y es bicameral. Cada uno de los 26 estados, al igual que el distrito federal de Brasilia, posee una legislatura y una administración separada.

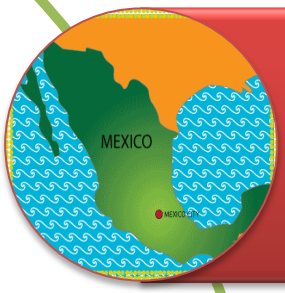


ECONOMÍA: Brasil es la sexta economía mundial en términos de PIB. En el 2010 experimentó un crecimiento en el PIB del 7,5% , siendo el crecimiento más fuerte de América Latina. En los últimos años, su crecimiento ha empezado a agotarse por el estancamiento de los precios de sus materias primas de exportación, descenso del consumo interior y una baja en las inversiones.



CULTURA: Raíces de fuertes tradiciones étnicas; predomina una sociedad y cultura heredada de portugueses, italianos, alemanes y españoles. Vida familiar brasileña está bajo rígidos códigos educativos, y de estructura patriarcal. Música folclórica como la danza brasileña de salón, la samba y demás bailes, se han fundido en el popular bossa nova.

4.4.4. MÉXICO



UBICACIÓN:

Tiene un tamaño de 1.964.380 km² y comprende 5.075 islas. Limita al norte: EE.UU, sur y oeste: Océano Pacífico, sudestes: Guatemala y Belice, y al este: El Golfo de México y el mar Caribe. Posee 7.338 km de costas en el Pacífico, el Golfo de México y el mar Caribe 2.805 km de costas. Las mesetas y cañones representan el 8% del territorio nacional, llanuras extensas, altiplanicies y cadenas montañosas más del 56%.



GOBIERNO: Es una república representativa, federal y democrática conformada por estados libres y soberanos según su constitución. La división administrativa es de 31 estados o Entidades Federati- vas y un Distrito Federal. Régimen presidencialista en el que el presidente, es al mismo tiempo, jefe de Estado y de gobierno. Los Estados se dividen en municipios, y existen 2.438.



ECONOMÍA: Es una economía capitalista de libre mercado integrada en las principales organizaciones mundiales: OMC, QCDE y NAFTA. Su modelo se basa en las exportaciones. La extrema pobreza es un mal endémico en México. Duodécima potencia mundial por su PIB; tienen la renta per cápita más alta de latinoamérica.



CULTURA: Su cultural está nutrida por los 52 pueblos indígenas, sucesoras de las sociedades prehispánicas con lenguas diferentes. La pintura y arquitectura dan realce a los conventos y catedrales desde la época colonial. La música y su cine son insignias de la identidad mexicana. Su gastronomía con ingredientes prehispánicos, ha sido declarada como patrimonio inmaterial de la humanidad.

4.4.5. SUDÁFRICA



UBICACIÓN: Dividida en 9 provincias, posee un área de 1.219.099 km2, siendo mayor que Alemania, Francia, Italia, Bélgica y Holanda juntos. El borde costero cubre 2.945 km de extensión entre los océanos Atlántico e Índico. Abundan playas de arenas doradas y blancas, está rodeada de bosques en la zona oriental y desiertos en el oeste. Sus capitales son: Pretoria (administrativa), Bloemfontein (judicial) y Ciudad del Cabo (legislativa).



GOBIERNO: El sistema de Gobierno es federal, está formado por tres poderes: ejecutivo, legislativo, y judicial. Tiene 9 provincias con un gobernador, una legislatura provincial y cada ciudad un mayor. Existen 3 categorías municipales: metrópoli, distrito y área local. La asamblea nacional , constituida por 400 miembros, elegidos por medio de un sistema electoral, proporcional y democrático



ECONOMÍA: Es la primera economía de África (acapara un 25% de todo el PIB africano 2012). Posee un gran volumen de capital nacional (público y privado) en conexión con las económías mundiales. En el sector secundario, el 75% de las grandes empresas africanas son de Sudáfrica. El desempleo afecta a casi un tercio de la población activa del país.



CULTURA: A principios del siglo XX el 60% de la población era de raza negra, el 30% de raza blanca y el resto en su mayor parte mestizos o surasiáticos. La religión predominante es la cristiana: 55% de la población protestante, 9% católica El resto de habitantes son hindúes, musulmanes o de otras confesiones

4.5. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO DE LA NEGOCIACION

4.5.1. Análisis del macro entorno de negociación de China

RELIGIÓN Y TRADICIONES

- Son generalmente ateos; el ser, es lo más importante, el budismo, el taoísmo y el confucianismo se propagan en la actualidad atrayendo a las clases acomodadas, aunque existen minorías cristianas y musulmanas.
- El color rojo, simboliza felicidad, amor, prosperidad y buena suerte; el amarillo, o el dorado simboliza el color que el emperador usaba; el blanco, en China es símbolo de luto; estos 3 colores son tradicionales.
- La tetrafobia" es el miedo al número 4, está asociado con la palabra muerte por su similitud al pronunciar; el 6 simboliza que todo marcha bien.
- La representación en piedra de algunos animales simbolizan longevidad, prosperidad, protección divina, riqueza, salud como la tortuga, el dragón, el león.

COMPORTAMIENTO SOCIAL

- Un encuentro cara a cara es más importante que llamadas, correos etc.
- Red de amigos; ellos se apoyan mucho en la red de conexiones antes de concretar un negocio y establecer una relación de amistad duradera.
- Comunicación no verbal y el evitar exteriorizar sus sentimientos para mantener su armonía es muy importante en la cultura china.
- El lider del grupo chino solo habla en las reuniones más importantes; la jerarquía es primordial. Prefieren las frases simples y cortas, negocian en grandes grupos.
- Es normal que inviertan mucho tiempo y dinero en crear una relación personal fuerte.

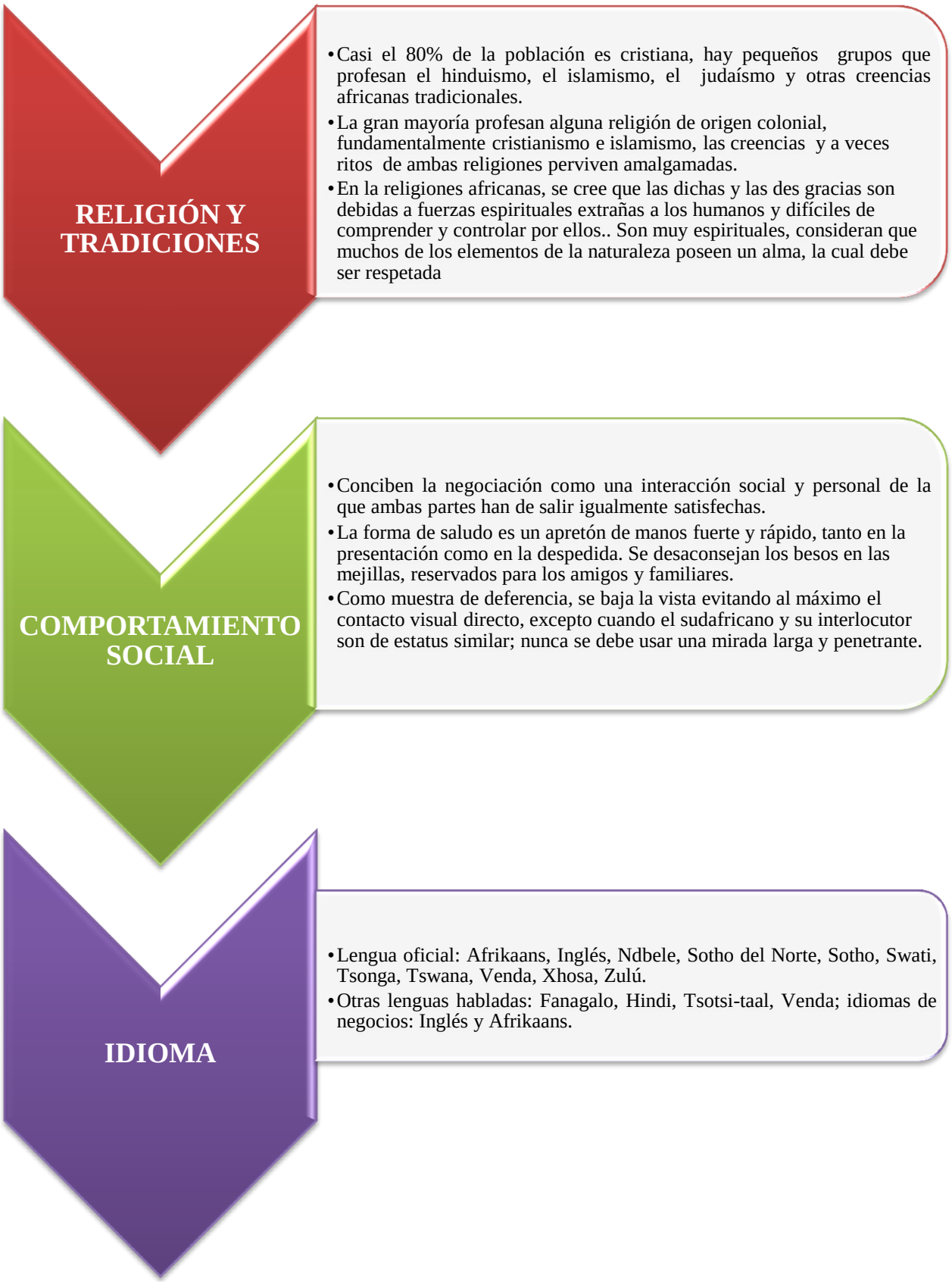
IDIOMA

- El idioma oficial es el chino mandarín, en el norte del país, y en el sur la lengua oficial convive con las lenguas de las regiones autónomas (mongol, uigur, coreano, tibetano, etc.
- La charla de negocios se habla en inglés, los chinos no hablan tan bien el inglés como lo escriben o leen

4.5.2. Análisis del macro entorno de negociación de Brasil



4.5.3. Análisis del macro entorno de negociación de Sudáfrica



4.5.4. Análisis del macro entorno de negociación de México

RELIGIÓN Y TRADICIONES

- Católicos: 89,9%, Protestantes: 5,2%, Judíos: 0,05%, Otras religiones: 2,1%, Sin religión: 2,5%.
- Se mantiene intacta la histórica separación en México entre el Estado y la religión, sea cual sea, ya que no confiere potestades adicionales respecto a la educación pública, ni tampoco existen nuevos atributos respecto a la actuación de grupos religiosos en asuntos de gobierno o electorales.
- Se cree mucho en el poder de los objetos; los ramos para negocio se los combinan de varias yerbas y flores, como el perejil, la ruda, romero, etc. Una maceta sembrada con una sábila, y atado en un extremo un listón rojo, sirve para la protección y bendición del lugar. Si la vela es roja se atraerá amor; la amarilla protección, la verde protege el negocio; la azul atrae trabajo y suerte, etc.

COMPORTAMIENTO SOCIAL

- Las personas del sexo opuesto se saludan con un beso en ela mejilla especialmente si ya se conocen. Entre hombres, un saludo de mano es suficiente.
- En los negocios, lo más adecuado es saludar de mano sin importar el género Un beso o un abrazo pueden ser aceptados entre socios que han desarrollado una relación personal.
- El nepotismo es una práctica común en los círculos de negocios, no sólo puede que el hijo del dueño trabaje en la compañía, sino que también muchos parientes del director general y los altos ejecutivos también.
- Un acuerdo verbal en la cultura de negocios mexicana nunca es comprometedor. Prácticamente todos los profesionales en las industrias de servicio tienen correo electrónico.

IDIOMA

- La lengua oficial es el español, la mayoría de los me xicanos hablan inglés. En algunas zonas rurales se hablan las lenguas indígenas de los aztecas, los mayas y otras tribus en todo el país.
- En los últimos tiempos, es muy bien visto conocer el idioma local, lo que genera muchas ventajas, ya que generará confianza entre los negociadores, dando la impresión de que existe el interés en los aspectos de su país .
- El horario de trabajo normal en las fábricas es de lunes a viernes, ocho horas diarias y medio día el sábado. Según la ley, la semana laboral no puede ser de más de 48 hora

4.5.5. Análisis del macro entorno de negociación de India



4.6. Análisis del micro entorno de negociación

4.6.1. Análisis del micro entorno de negociación de China

4.6.1.1. Horarios

Muchos negocios se hacen en las mesas de los restaurantes, entre las 9:00 y las 11:00 horas, no es extraño que una comida se alargue tanto y al final se convierta en cena. Durante los banquetes se acostumbra a brindar varias veces. La mejor época para programar un viaje de negocios es de abril a junio y de septiembre a octubre.

4.6.1.2. Status

Entregar las tarjetas personales con las dos manos y recibirlas de igual manera. Ofrecer un regalo se considera una muestra de cortesía y buena educación, entregue siempre el regalo con las dos manos en señal de cortesía y los obsequios no deben abrirse en presencia de la persona que los recibe o entrega. Ellos no son ostentosos pero si hay que ser generoso, se debe hacerlo con mucha discreción. En conversaciones informales les agrada realizar preguntas personales, ello demuestra que los chinos aprecian mucho la relación con sus familiares y su apego es más fuerte, esta importancia se refleja asimismo en una frase muy famosa: "Nunca te alejes de casa si los padres están, y si te ves obligado a salir, debes viajar con un destino claro".

4.6.1.3. Comidas

El almuerzo se toma entre las 11:00 y 13:00, dependiendo otra vez del horario de trabajo. La cena se suele tomar entre las 17:00 y las 20:00, pero antes, sobre las 15:00, es normal tomar algo ligero, estilo merienda.

4.6.1.4. Cómo vestirse

Los chinos esperan que los empresarios extranjeros vayan bien vestidos; es importante señalar que muchos empresarios chinos visten de manera informal para asistir a reuniones de trabajo, debido a la climatología de su país; en general, vestirán con estilo más bien conservador, evitando ropa de moda que llame la atención.

4.6.2. Análisis del micro entorno de negociación de India

4.6.2.1. Horarios

La cena de negocios, alrededor de las 20:00 y puede durar de dos a tres horas. El almuerzo de negocio se da por lo general entre la 13:00 y 14:30, se lleva a cabo generalmente en una oficina. Dependiendo del éxito de las negociaciones, un anfitrión puede ofrecer también una cena en honor al visitante.

Las negociaciones pueden tardar, ellos dedican mucho tiempo a conocer al interlocutor comercial y desarrollar una relación con él. Es común que las reuniones no empiecen puntualmente y es probable que los asistentes lleguen tarde; los extranjeros deben ser puntuales.

4.6.2.2. Status

Es mejor utilizar títulos siempre que sea posible, como Profesor o Doctor; si no posee un título, emplee Sr., Sra., Srta.; no rechazar comida o bebida que le ofrezcan durante las reuniones de negocios ya que se puede considerar una ofensa, además resulta útil tener en cuenta que tradicionalmente los indios son vegetarianos.

En primavera, se celebra un festival de colores denominado Holi o Dhuli Vandana, aquí los ciudadanos indios se espolvorean pigmentos en polvo y se arrojan agua de colores unos a otros para dar la bienvenida a los calurosos meses del verano. Se acostumbra creer que entregar regalos hace fácil la transición a la siguiente vida; son comunes los regalos con logos de empresas. No hechos en cuero de animal, no dar a un musulmán bebidas alcohólicas, no deben de abrirse al ser recibidos.

4.6.2.3. Comidas

Cada región del país tiene su propia cocina y su estilo de preparación. La comida se clasifica, sobre todo, en seis sabores: dulce, ácido, salado, picante, amargo y astringente. Los platos adicionales y los condimentos son chutneys, curries, daals y pickles indios. Los postres lácteos y los gulab jamuns son muy populares. Las bebidas el té (a menudo preparado para servir con leche y azúcar a menos que se especifique en la bandeja del te) y el café son las bebidas más consumidas; la leche cuajada (denominada lasi en hindi) es una bebida popular en algunas partes del norte del país. Todos los tipos de bebidas alcohólicas incluyendo el vino se encuentran fácilmente en el país. En India se produce y consume una gran cantidad de cerveza. Lavarse meticulosamente las manos antes de sentarse a la mesa, ya que algunos alimentos indios se comen principalmente con las manos; se considera antihigiénico utilizar su cuchara o sus dedos para compartir comida del plato de otra persona una vez que ha empezado a utilizar el suyo.

4.6.2.4. Cómo vestirse

En el lugar de trabajo, la mujer debe llevar vestidos conservadores o trajes sastre de pantalón; el hombre traje y corbata. Se usan los colores vivos y se recomienda elegir corbatas y camisas de tonos cálidos para demostrar su personalidad a su anfitrión. El traje de negocios es formal. En las partes más cálidas del país, el código de vestimenta es menos formal, aunque utilizar el formal en la primera reunión indicará respeto.

4.6.3. Análisis del micro entorno de negociación de Brasil

4.6.3.1. Horarios

Los desayunos o almuerzos de negocios pueden extenderse, por tanto, durante algún rato tras la concreción de los aspectos estrictamente empresariales, el consumo del café es a cualquier hora del día. Las citas de negocios suelen concertarse entre las 10:00 y las 12:00 y de 15:00 a 17:00.

4.6.3.2. Status

Las tarjetas de presentación se entregan justo después de las presentaciones, y en los dos idiomas, de un lado español y del otro en portugués para facilitar el entendimiento. Las buenas impresiones son claves: si se invita a un socio brasileño a una reunión, debe realizarse en un sitio de renombre. En una primera reunión de trabajo, los brasileños saludan agitando las manos y posteriormente intercambiar tarjetas.

Se debe iniciar las conversaciones sobre el viaje, el tiempo o alguna pregunta de tipo más familiar. A pesar de ser celosos con su vida privada, les gusta hacer preguntas sobre la vida personal de con quienes hacen negocios. Los regalos deben de abrirse en el

momento en que se reciben, no es recomendable hacer regalos ostentosos (podrían percibirse como sobornos).

4.6.3.3. Comida

La comida brasileña está dividida por regiones y depende de la disponibilidad de los ingredientes. Si bien en todo Brasil devoran carne, en el sur se encuentra la de mejor calidad; cuando se desea un jugoso y suave churrasco, la mente debe viajar, sin dilaciones, hasta Río Grande del Sur. La feijoada o el sistema del rodizio, es un almuerzo interminable en el cual se prueba la más variada oferta de cortes de carne cocinados al carbón; en Paraná el Barreado, una suerte de estofado de res, que demora cerca de 20 horas en cocinarse por completo. El acarajé -típico en Bahía- donde la comida es intensamente picante porque se consume con ají de distinta variedad; este bollo tiene relleno de langostinos y para que quede listo se fríe en aceite de donde -la palma africana en bruto. (Diario EL COMERCIO, Monserrat Vela, 2013).

4.6.3.4. Cómo vestirse

El sector empresarial se preocupa por la moda y el buen aspecto; es fundamental vestirse de manera seria y conservadora para todo tipo de reunión. Al entrar en una habitación para una reunión, la norma es saludar y ser presentado a todas las personas que ya están en la habitación.

4.6.4. Análisis del micro entorno de negociación de México

4.6.4.1. Horarios

Los días de negocios usualmente empiezan a las 09:00 y terminan entre las 18:00 y las 19:00 el tiempo no significa dinero, así es que la gente puede tomarse su tiempo para

llegar a una decisión. Todos los bancos abren desde las 09:00 hasta las 17:00 de lunes a viernes.

4.6.4.2. Status

Son muy conscientes del status. Se fijan en cómo te vistes, qué vehículo tienes. También los títulos profesionales son muy importantes. Se acostumbra dirigirse a su socio de negocios como "licenciado", "ingeniero" y "doctor" también son muy comunes.

4.6.4.3. Comidas

Los desayunos son la opción preferida para reunirse, conocer e intercambiar información sobre posibles tratos de negocio, pueden llegar a durar más de dos horas en lugares caros, No es de buena educación dividir la cuenta, y es común dar propina. El almuerzo generalmente empieza entre las 14:00-15:30 y termina entre 16:00-17:30.

4.6.4.4. Cómo vestirse

La Ciudad de México es un lugar relativamente formal, así es que la gente de negocios usa traje, a un viaje al campo se viste casual, pero elegante. Lo mejor son camisas tipo polo, un sweater y pantalones casuales.

4.6.5. Análisis del micro entorno de negociación de Sudáfrica

4.6.5.1. Horarios

Los horarios de trabajo son bastantes estrictos: desde las 08:00 hasta las 17:00, con una pausa de una hora para comer, fuera de este horario no es habitual concertar reuniones

de trabajo. Una comida de negocios puede tener lugar en cualquier momento del día. El desayuno es muy popular para reuniones de negocios y esto generalmente se realiza entre las 07:00 y las 08:00, antes del inicio de la jornada de trabajo. La hora del almuerzo dentro de los negocios es considerada entre 13:00 y 14:00, pero el almuerzo de negocios por lo general se lleva a cabo a partir de 12:30 a 13:00.

4.6.5.2. Status

Es muy conveniente conocer las costumbres, reglas y prácticas locales puesto que ello nos otorgará estatus y respetabilidad. Las tarjetas de visita se suelen intercambiar en la primera cita, pero suele ser conveniente que la tarjeta vaya impresa en inglés y en afrikáans. Hacerse regalos no es apropiado entre colegas y puede malinterpretarse como un soborno; si recibe un regalo, use las dos manos y ábralo cuando se lo entreguen.

4.6.5.3. Comidas

Es normal celebrar reuniones durante la cena o la comida, con cocina de buena calidad. Una barbacoa de carne a la parrilla (braaivleis) es una comida típica. Platos autóctonos con carnes de la rica fauna africana: comenzando por restaurantes especializados y los de las Reservas y Parques nacionales, allí tendrá la oportunidad de probar comidas típicas, con carnes de avestruz, búfalo, kudu, impala, cocodrilo, etc. Los tradicionales potjiekos,(estilo guiso), boerewors (chorizos) de la cocina afrikáner (origen holandés), platos tradicionales como la carne asada con verduras (remolacha, zanahoria, col y patatas) y con todo tipo de productos a base de maíz.

4.6.5.4. Cómo vestirse

Se debe vestir de acuerdo con el acto al que se vaya a asistir, pero la selección del vestuario se basa a los atuendos profesionales formales. Los trajes de lana tropical son una opción excelente para los meses de invierno; los trajes y chaquetas de algodón de buena calidad en verano le permitirán estar fresco y seco.

4.7. ANÁLISIS DE LA CONTRAPARTE

4.7.1. Análisis de la contraparte de China

4.7.1.1. Flexibilidad del negociador

Los chinos usan muchas artimañas psicológicas y físicas posibles para agotar a la contraparte; Sun Tzu escribió: ¨Atacarlo cuándo no esté preparado y no realizar movimiento alguno hasta cuándo no lo espere¨. La mayoría de los empresarios chinos se apoyan en los consejos de Sun Tzu, del cual se desprende que ¨Las personas hábiles pueden volverse invencibles, pero no pueden hacer que un enemigo sea vulnerable.”

Las reglas de juego siempre las imponen los negociadores chinos, ellos presionan a la contraparte extranjera para que termine aceptando unos principios generales, algo similar a una carta de intención, pero sin detalles específicos, la cultura china confiere gran valor a la armonía; en caso de que la negociación se torne menos amigable, muchos contratos poseen cláusulas de arbitraje asignados a terceros, la idea es evadir la confrontación abierta, y mantener en buenos términos la relación. Si alguna parte adopta una posición inflexible le verán como una persona que no deja margen al compromiso. Es necesario mantener un tono de voz suave, una pronunciación nítida y ser asertiva/o.

4.7.1.2. Acciones no verbales

Son de costumbres muy peculiares, no está bien visto ni besarse ni abrazarse en público, tratan de evitar mirar los ojos de las personas con las que negocian; la ostentación es algo que no está bien visto en la sociedad china, se debe ser generoso pero discreto.

En las reuniones, el saludo social consiste en la típica inclinación y una pequeña sonrisa. En ciertas ocasiones cuando no entienden algo expresado en otro idioma, se limitan a sonreír; es apropiado asegurarse de que ellos entiendan lo que se les explica.

Los chinos han aprendido a no expresar sus emociones, especialmente las fuertes y negativas, ya que estas se ven como una fuente de problemas de salud; para ellos sólo importan las acciones más que las palabras, es así como mantienen la armonía.

Cuando converse con alguien, no tenga las manos en los bolsillos.

No esté de pie con las piernas cruzadas una adelante de la otra.

Siéntese en el borde de la silla o sillón para mostrar respecto. Reclinarse es considerado muy informal.

No se recueste contra la puerta o pared

No estirar las piernas frente a ellos.

No muestre la suela de sus zapatos o la planta de sus pies.

4.7.1.3. Demostración de atención

Una vía óptima para mostrar gratitud a un chino, es mediante la entrega de un regalo, podría ser un objeto de arte, libros ilustrados o productos fabricados en el país del visitante. Las tarjetas de visitas, al tomarlas por las esquinas de las mismas con ambas manos, no se deben tirar encima de la mesa, nunca se debe poner el dedo encima del nombre de la persona, pues se considera que el nombre escrito es el reflejo del alma de

la persona, y deben guardarse de preferencia en el bolsillo de la camisa, mas no, debajo de la línea de la cintura.

4.7.2. Análisis de la contraparte de Brasil

4.7.2.1. Flexibilidad del negociador

La mayoría de los ejecutivos brasileños manifiestan de que las negociaciones son un proceso colaborativo y de partición, en la cual ambas partes pueden ganar algo. Otros, defienden que una negociación debe basarse, primeramente en la construcción de una buena relación entre las partes, pero se valoriza la asertividad, la competición, el éxito, y los resultados.

Con respecto al tiempo, muchos son flexibles en la gestión del tiempo; ello significa que los negociadores brasileños son menos rigurosos con el cumplimiento de una agenda de negociación; dividen la atención con diversos asuntos al mismo tiempo y no se preocupan en llegar a un acuerdo rápidamente, privilegian la maduración de las conversaciones.

4.7.2.2. Acciones no verbales

Los ejecutivos brasileños declaran preferencia por una forma indirecta de comunicación, es decir, un estilo más subjetivo, donde la comunicación no verbal es relevante. Esto es debido por el hecho de que en Brasil, la cultura no es territorial, que mantiene una cierta aproximación con los interlocutores, siendo común el lenguaje gestual y los toques durante la negociación. Además, los negociadores brasileños son los que menos utilizan períodos de silencio y los que más interrumpen a su interlocutor durante una negociación. En general, los brasileños son exagerados en la disputa verbal, elevando el tono de voz, acentuando la gestualidad.

4.7.2.3. Demostración de atención

Es muy común que ellos interrumpan durante una conversación; eso es aceptable e indica interés y entusiasmo. También, el contacto corporal, como un toque en los brazos o en las espaldas, son muy comunes. Suelen hablar muy cerca de su contraparte; por ello, es importante evitar moverse mucho para atrás.

Se debe evitar hacer críticas a colegas al frente de un grupo. Las tarjetas personales son intercambiadas durante las presentaciones y entregadas para todos los presentes; por ello, es muy importante traer una cantidad suficiente de tarjetas.

4.7.3. Análisis de la contraparte de México

4.7.3.1. Flexibilidad del negociador

Los negociadores mexicanos son más formales y conceden gran importancia a las relaciones personales, se sienten más cómodos tratando con personas que ya conocen, por ello se dice que los mexicanos hacen negocios en forma personal y solo con amigos. Es común que en la negociación se coloquen en una posición defensiva e insegura, ya que la perciben como un enfrentamiento en el que si uno gana, el otro pierde, y descartan totalmente la posibilidad de que ambas partes puedan ganar; buscan concesiones con base en la debilidad relativa que se tiene con respecto al otro país, el cual tiene la obligación de respetar las solicitudes por haber explotado al país durante años (como en el caso de los norteamericanos).

Es una costumbre invitar a las personas con que negocian a desayunar, a almorzar o a cenar, esa es la clave para poder comenzar a conversar sobre los temas que a ambas compañías le interesan.

4.7.3.2. Acciones no verbales

Sociabilizar en México toma tiempo, de modo que es aconsejable no hacer otras citas inmediatamente después de la reunión para no parecer apresurado o indiferente al salir rápido. Es aconsejable invitar a su contraparte mexicana a un restaurante de prestigio. Mostrar elegancia es importante y se espera eso de los hombres de negocios extranjeros.

Son negociadores duros, pero la dan un matiz de calidez y cercanía a sus negociaciones, transmiten siempre una sensación de familiaridad, de compadreo. Hay que tener cuidado con el tono de voz empleado, no llegar a los gritos. Tampoco hacer desaires, lanzar objetos sobre la mesa, poner malas caras ni cualquier otro medio para demostrar enfado o contrariedad. Siempre buena cara. Les interesa oír los temas personales, que les hablen del país con quienes hacen negocios, de dónde viene la familia de los futuros socios, de sus gustos, etc.

4.7.3.3. Demostración de atención

En lo personal como profesional, priman la educación y la cordialidad. Se evita decir directamente no, aunque se piense que la propuesta no es adecuada, el caso es no desagradar al empresario extranjero. En las presentaciones se usa el apellido precedido de señor o señora; si la persona tiene un título universitario, se sustituye Sr. o Sra. por el título (licenciado, arquitecto, ingeniero, etc.). Los nombres propios se utilizan sólo cuando hay una relación personal, es mejor esperar a que sean ellos los que comiencen a emplearlos.

Usan los silencios para pensar sobre lo que se va a decir o responder a preguntas que implican alguna decisión. Acelerar el ritmo o interrumpir los silencios es contraproducente.

4.7.4. Análisis de la contraparte de Sudáfrica

4.7.4.1. Flexibilidad del negociador

Negociador sudafricano: dominan la lengua inglesa. Al principio es rígido y luego va siendo más flexible, son muy informales en sus negocios, la mayoría prefieren una situación de "ganar-ganar". No hay mucha charla en el negocio y no es aceptable si la gente es demasiado alta. Son muy etnocéntricos, se piensan que son imprescindibles para el resto. Estilo de negociación es formal pero amistoso, se inicia rápidamente, margen amplio. No se entra en excesivo detalles.

4.7.4.2. Acciones no verbales

Es conveniente vestir de manera clásica en las primeras reuniones.

En la negociación la puntualidad es esencial.

4.7.4.3. Demostración de atención

Los sudafricanos que poseen un estatus elevado, como altos funcionarios, empresarios, directivos, etc. deben de ser tratados con solemnidad y con la etiqueta que corresponda a su posición. Los títulos son importantes en toda África, pero sobre todo en las ex colonias francesas. No está bien visto levantar la voz o interrumpir una conversación.

La comunidad anglófona es más sobria en su forma de expresarse pero tratan de resultar amistosos; los afrikáners tradicionales, son más directos y van al objetivo de la reunión.

4.7.5. Análisis de la contraparte de India

4.7.5.1. Flexibilidad del negociador

Los negocios en la India son sumamente personales. Y las negociaciones suelen ser bastante pausadas y tranquilas. Los indios son personas muy reposadas y no suelen tener nunca prisa para nada, se toman las cosas con una cierta calma. No aceptan de ninguna manera la violencia; un comportamiento violento es totalmente imperdonable, si comete una acción violenta ya no tendrá nada que hacer con ellos.

4.7.5.2. Acciones no verbales

El gesto de mover la cabeza de derecha a izquierda no tiene un significado negativo, son más bien al contrario; indica asentimiento o aprobación. Por mucho que no estén de acuerdo con alguna decisión lo mejor que pueden hacer es poner una sonrisa. Es costumbre mostrar un gesto distinto a lo que se piensa.

La mano izquierda la utilizan exclusivamente para sostener el bate del cricket y para proceder a las labores higiénicas desarrolladas en el cuarto de baño, es mejor evitar utilizarla sobre todo para comer o tomar elementos de encima de la mesa.

4.7.5.3. Demostración de atención

La mayor parte de las negociaciones comienzan con un servicio de té y después de haber hablado un poco sobre temas diversos se pasará a la conversación sobre negocios. Las habilidades personales son muy importantes para ellos, a veces lo valoran más que sus capacidades profesionales y su experiencia en los negocios. No obstante tienen un gran respeto por las personas que están bien preparadas con buenos estudios y conocimientos.

4.8. MODELO DE NEGOCIACIÓN Y ESTRATEGIAS

Antes de continuar con los modelos de negociación, cabe señalar que en la investigación realizada a los exportadores con el apoyo de las entrevistas (Pregunta 5), se han rescatado algunas experiencias vividas por ellos, a manera de ejemplo se ha tomado una experiencia por cada país para justificar el motivo de esta investigación y notar que de verdad existen inconvenientes no solo en una negociación, sino también en cualquier momento que se tenga que relacionar con personas de diferente cultura.

La pregunta que se les realizó fue la siguiente:

5. ¿Ha tenido usted alguna mala experiencia por desconocimiento cultural que ha fracasado o perjudicado el proceso de negociación?

- Según la respuesta emitida por el Ing. Solano representante de la empresa TERSIGNO S.A, que exporta a **China** fue la siguiente:

"Yo tuve una experiencia pero no fue exactamente en una negociación, esta sucedió cuando asistí a un seminario de Comercio Exterior y uno de los invitados era un empresario chino, yo me acerqué a saludar porque era una persona muy exitosa y le extendí la mano, el señor me miró, inclinó la cabeza y me dejó con la mano estirada, en ese momento me sentí tan avergonzado que a la salida me despedí con el mismo gesto que me saludó, para remediar un poco lo sucedido".

- Otra experiencia también compartió el Sr. Francisco Dávila, representante de AGROINDUSTRIAS S.A, que exporta a **India,** y su respuesta fue la siguiente:

"Lo que me pasó fue así, un día asistimos a una feria organizada por el MIPRO, donde teníamos que ofrecer nuestros productos a varios empresarios extranjeros, de repente se me acerca un indio y yo me puse a explicarle todo sobre el producto, pero mientras yo le explicaba en su rostro reflejaba unos gestos de rechazo, yo me incomodé porque sabía que estaba diciendo lo correcto pero igual continué, al finalizar se me acerca un representante del MIPRO, al parecer notó mi actitud, y me explicó que ellos demuestran un gesto distinto a lo que se piensa, es decir que aunque parezca negativo, están totalmente de acuerdo, y viceversa"

- También se obtuvo la respuesta del Sr. Zamora, representante de Extractora LA SEXTA S.A, que exporta a Brasil, su experiencia fue la siguiente:

"Una vez tuve que realizar un viaje a Brasil para enganchar un negocio, al llegar a la empresa con la que iba a negociar, estuve buscando al representante con el que iba a negociar, pero para poder hablar con él tuve que pasar por siquiera cinco subordinados, y cada uno de ellos sin excepción me pidieron mi tarjeta de presentación, pero en ese momento solo tenía dos porque nunca imaginé que me la iban a solicitar, es más solo pensaba en mostrársela al representante de la empresa para que me reconociera y nada más, pero desde ahí aprendí que las tarjetas de presentación en Brasil es algo tan esencial, que para la próxima vez ya tengo que llevar unas veinte para poder darles a todos"

- De la empresa DANEC S.A., la cual exporta a México, compartió su experiencia el Ing. Sergio Castillo y fue la siguiente:

"Mi experiencia es algo que nunca voy a olvidar, un día me tocó hacer una visita a una empresa de México para ofrecerle y hacerle una demostración de unos productos, pero para aprovechar el viaje, porque iba a permanecer una semana en México yo compré un paquetes turísticos para conocer la ciudad, porque imaginé que la visita iba a ser corta y que contaba con el resto de los días, pero el señor me tuvo tres días charlando, comiendo, jugando, haciendo otras actividades y fue al tercer día cuando recién topamos el tema del producto, en fin perdí el dinero, el paquete turístico, pero conocí a una gran persona, y para la próxima ya sé que tengo que ir preparado y disponible para todo, sobretodo sin planificar nada de tiempo".

- Y por último está la respuesta del representante de la empresa OMARSA, quien nos contó la siguiente experiencia:

"Generalmente recibimos visitas en la empresa de nacionales y extranjeros, y acostumbramos a tener diferentes tipos de obsequios para los visitantes, se procura que sean representativos de nuestro Ecuador. Por lo general las personas muy amablemente lo reciben sin ningún problema, pero un día tuvimos la visita de un sudafricano y le buscamos una de los mejores artesanías, al momento de entregarle, lo rechazó, quedamos asombrados, pero luego se nos acercó un guía que lo acompañaba y nos explicó que ellos piensan que un obsequio es una manera de soborno y esa es la razón por la que no aceptan"

Como se puede ver, todos estos ejemplos son experiencias reales que en algún momento le sucedió a los exportadores, es por esta razón que la cultura es un factor muy importante que se debe conocer, más aún si se va a negociar con otro país.

Para ello, más adelante se plantean modelos de negociación y estrategias por cada país miembro del G5, las cuales van a ser útiles para que los exportadores mejoren sus negociaciones.

4.8.1. MODELOS DE NEGOCIACIÓN

A continuación se detallan los modelos de negociación más usados a nivel internacional y una síntesis explicativa de cada uno de ellos, para luego en base a estos modelos tomar lo mejor de ellos, en base a sus respectivos análisis y formular nuestro propio modelo.

4.8.1.1. Modelo competitivo "Ganar a toda costa"

• Ganar a toda costa
• Ganar – perder

Se enfoca en el ganar a toda costa ya que en este modelo lo que importa es el triunfo y también maneja el enfoque de ganar-perder. Estos son los conceptos básicos de este modelo de negociación, lo que este modelo sostiene es que un individuo o grupo intenta conseguir sus objetivos a expensas de un adversario, conocido como suma cero.

Características:

1. Posiciones iniciales extremas
2. Autoridad limitada
3. Empleo de tácticas emocionales
4. Consideración de las concesiones del oponente como debilidades.
5. Mezquindad en las concesiones.
6. Ignorancia de fechas límites.

Acciones para negociar en forma competitiva:

1. Utilizar la ignorancia o inocencia del adversario.
2. Inexistencia de una relación continuada.

Acciones a seguir frente a un negociador competitivo:

1. Abandonar la negociación.
2. Aceptar la situación.
3. Modificar la situación.

4.8.1.2. Modelo cooperativo “Ganar para satisfacción mutua”

• Negociar sin ceder
• Negociación eficaz
• Negociación efectiva
• Negociar para satisfacción mutua
• Ganar - ganar
• Modelo de las ocho fases (se explica en detalle)
• Modelo cooperativo

Los negociadores deben alcanzar un acuerdo ventajoso para ambos y no una victoria total o muy importante de uno sobre otro. Ambos deben sentir que han ganado. Este modelo fue creado con el objetivo de una satisfacción mutua, maneja un enfoque en una serie de conceptos importantes como:

Negociar sin ceder, la negociación eficaz, la negociación efectiva, el ganar-ganar entre otros enfoques de esto se trata este modelo además hay algo muy importante en lo que se basa este modelo y es que los negociadores deben alcanzar un acuerdo ventajoso para ambos y no una victoria total o muy importante de uno sobre el otro. Lo importante es que ambos sientan que han ganado.

Características:

1. Lograr confianza mutua (honestidad, confianza, señales)
2. Lograr el compromiso de la contraparte.
3. Controlar al adversario.

4.8.1.3. Modelo de las “Ocho fases”

Este modelo es enfocado en una serie de fases a cumplir y es muy simple de entender ya que solo maneja las fases y son las siguientes:

1. Preparación: investigación del entorno, investigación del plan negociador y el equipo, asegurar cierto grado de aprobación, proveer contingencias.
2. Discusión
3. Señales: formas de comunicación
4. Propuesta
5. Paquete
6. Intercambio
7. Cierre
8. Acuerdo: aprobación del mismo

4.8.1.4. Modelo de Harvard “Programa de negociación de Harvard University”

Fue planteado en el año 1978, es adaptable para todo tipo de negociación, el desarrollo del concepto de negociación basada en intereses, su proceso enfatiza en el ganar-ganar.

Tiene cuatro elementos:

Las personas: separe las personas del problema
Los intereses: intereses y no posiciones
Las opciones: invente opciones de beneficio mutuo
Los criterios: usar criterios objetivos
Este modelo maneja unos principios fundamentales:

Intereses: es aquello que quiere alguien detrás de las posiciones de las partes se encuentran sus necesidades, deseos, esperanzas y temores.

Opciones: La gama de posibilidades en que las partes pudieran llegar a un acuerdo, es mejor si incorpora la mejor de las muchas opciones y sabemos que tenemos el mejor acuerdo cuando no lo podemos mejorar sin perjudicar a alguna de las partes.
Alternativas: Son las cosas que una parte y otra pueden realizar por cuenta propia sin necesidad de que la otra este de acuerdo. Son las posibilidades de retirarse que cada parte dispone.
Legitimidad: Es la argumentación sobre la base de criterios objetivos e independientes de la voluntad de las partes. Existe más de un criterio objetivo para la base de un acuerdo.
Comunicación: Comunicarse en los dos sentidos, por una parte escuchar activa y respetuosamente, clarificando las ambigüedades y chequeando lo que se ha entendido, por otra, hablar de forma clara, con el fin de hacerse entender y con un propósito ligado a los intereses propios.
Relación: Una negociación habrá producido un mejor resultado en la medida en que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar colaborativamente. Elemento crucial es la capacidad de resolver bien las diferencias. Tratar la relación y las sustancias en forma independiente. Ser incondicionalmente constructivo.
Compromiso: La decisión de comprometerse debe llevarse a cabo solo después de haber evaluado las ventajas del acuerdo con respecto del MAAN (Mejor Alternativa al Acuerdo negociado). Los compromisos son convenientes en la medida que cumplan con las siguientes características:

Claros y operacionales
Realistas
Suficientes

4.8.2. SEGÚN EL AUTOR: MODELO DE NEGOCIACIÓN "MACROCULTURAL"

Analizando los modelos de los autores anteriores. Se ha tratado de simplificar un modelo de negociación desde un punto de vista cultural, donde por medio de los siguientes tres ítems se analizarán de una manera amplia momentos importantes y definitivos en una negociación. Los cuales se detallan a continuación:

- **Intereses**

En este punto se detallarán cuáles son los intereses de las partes, enfocándose a los diferentes aspectos culturales que influyen en la negociación, sin dejar a un lado los intereses de la negociación en sí.

- **Prioridades**

Como siguiente están las prioridades, es aquí donde los exportadores conocerán cuáles son los aspectos que según la cultura de cada país tienen mayor relevancia dentro de una negociación.

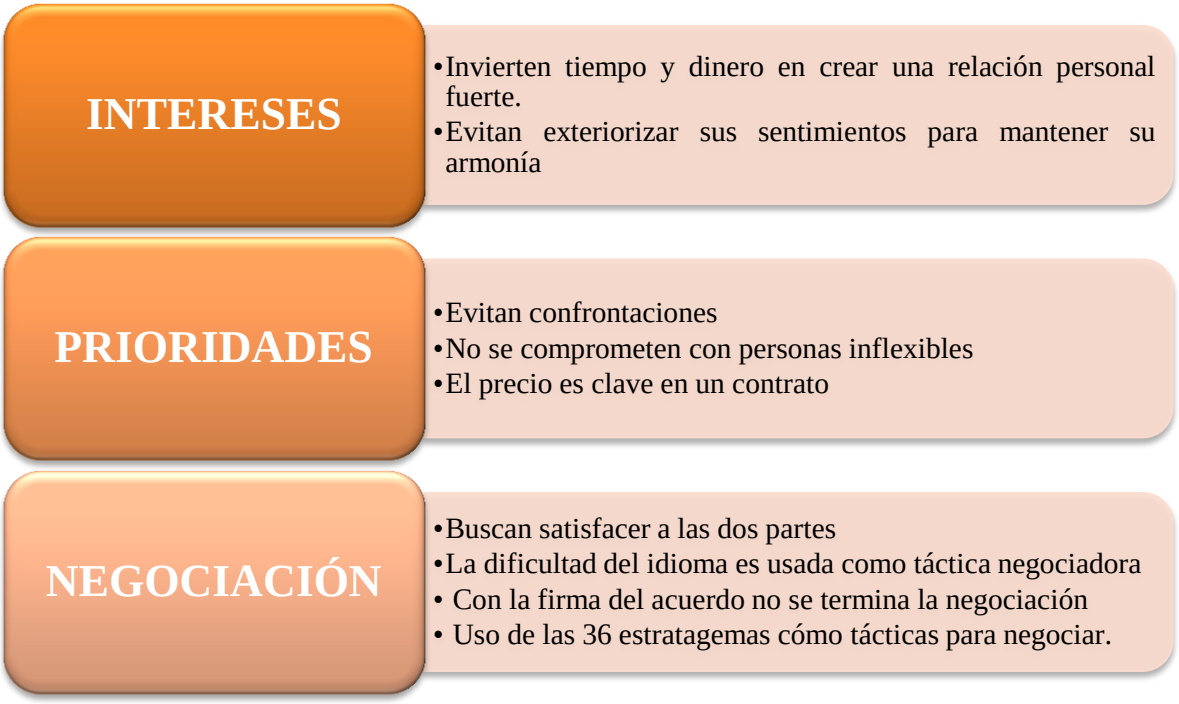
- **Negociación**

Finalmente está la negociación, es aquí donde las partes se encuentran y se ve de manera práctica cómo estos aspectos culturales influyen en una negociación. Además se detallan características de la personalidad del comprador que influyen en la negociación.

Además de los modelos de negociación de acuerdo a cada país, se menciona aspectos claves que le servirán a los exportadores para mejorar su proceso de negociación, entre estos están: regateo, relación calidad-precio, tratos previos, entusiasmo y competencia.

4.8.3.1. CHINA

4.8.3.1.1. Modelo de negociación de China



4.8.3.1.1.1. Regateo

La parte china estará dispuesta a practicar el regateo si la parte extranjera también lo está, pero ello implica que alberga la intención de llegar a un compromiso; si no está dispuesto a regatear y adopta una posición inflexible le verán como una persona que no deja margen al compromiso.

4.8.3.1.1.2. Relación calidad – precio.

No bajan el precio, no cambian de postura fácilmente, les agrada pedir ofertas en base a los volúmenes de compras y son estrictos en la calidad de lo que compran.

4.8.3.1.1.3. Tratos previos.

Las negociaciones con los empresarios chinos suelen exigir más tiempo de lo habitual, suelen ceder concesiones para facilitar la firma e iniciar la posición de cooperación mutua.

4.8.3.1.1.4. Entusiasmo.

Separan las emociones en las negociaciones y en general en público, no se permiten gestos ni ningún tipo de afecto corporal; acostumbran a sonreír cuando no entienden algo, por lo que es importante que ellos comprendan la totalidad de la negociación.

4.8.3.1.1.5. Competencia.

La esencia de la cultura empresarial radica en mantener la armonía y lograr un acuerdo que beneficie ambas partes, por ser de régimen socialista su forma de negociar es colectiva con respeto al orden jerárquico, orientado por las relaciones humanas.

Son tres los elementos a destacar en su modelo de negociación: el primero son las condiciones socio-políticas y culturales, el segundo es la influencia del confucionismo y del taoísmo y el tercero la existencia y utilización por parte de los negociadores chinos de dos obras tradicionales, el Arte de la Guerra y el Arte Secreto de la Guerra: las 36 estratagemas. Las 36 estratagemas se mantiene como uno de los clásicos militares de la China antigua y propone la utilización de engaño, subterfugios o tácticas ocultas para

conseguir objetivos militares; se dividen en seis grupos de acciones los primeros tres están pensados para situaciones en los que se tienen ventajas y el segundo grupo para cuando se está en desventaja; estas estratagemas se utilizan de forma muy fluida por los negociadores chinos. En la mesa de negociación, siempre estarán acompañados. Uno de ellos hará empatía verbal y el otro la no verbal. Por ello conviene actuar en los mismos términos.

4.8.3.1.2. Estrategias claves para negociar con China

4.8.3.1.2.1. Toma de contacto

- Adquirir toda la información posible sobre la empresa con la cual se va a negociar.

- Como fuente principal a más del internet, está el Consulado de China en Ecuador: Dirección: Av. Atahualpa 349 y Av. Amazonas, Quito - Ecuador, Tel: 2444362, para verificar la existencia en el mercado chino de dicha empresa.

- Familiarizarse con la cultura e historia; es importante armar un itinerario para hacer turismo y así mostrar interés por su cultura, es preferible aprender algunas palabras en mandarín.

4.8.3.1.2.2. Preparación

- Es una cultura etnocéntrica, sigue la lógica del gobierno: cada cual se ajusta a lo que las leyes especifican para cada ocasión, por eso se debe definir primero el tipo de negocio que se pretende establecer con ellos: Exportaciones o el establecimiento de una compañía.

- Existen facilidades para invertir en las sociedades de responsabilidad limitada, y dado que son “personalidades jurídicas” independientes, la responsabilidad de los inversores está limitada a sus aportaciones en el capital registrado; situación similar a la posición de las compañías de responsabilidad limitada en otras partes del mundo y, consecuentemente, es familiar para los inversores extranjeros.

- Se deben tener muy en claro los objetivos que se pretenden al negociar, y no modificarlos en forma estrepitosa al momento de la negociación; el precio es esencial para lograr un buen acuerdo, por ser regateadores, no hay que dar demasiadas concesiones ni precios ruinosos, ya que podrían usarlo como base para negociaciones posteriores, debe existir precios fijos y tomar en cuenta los de la competencia, de antemano se debe fijar un límite por debajo del cual no se está dispuesto a negociar.

- Considerar que el proceso negociador es largo, por lo que realizar algo de turismo complementa y fortalece los lazos comerciales.

4.8.3.1.2.3. Encuentro

- El medio más eficaz de desarrollar sus relaciones es incluir a un intermediario chino en el proceso, ayudará a:
  Ser aceptado más rápidamente, para empezar a construir su guanxi (red de relaciones o conexiones) de manera más eficaz; lograr información más completa y precisa sobre sus potenciales socios y sus intenciones.

- Evitar los pasos en falso en materia de costumbres locales; un intermediario chino generará comodidad y confianza a sus socios chinos.

- No pierdas el tiempo abordando a tu contraparte china con temas de negocios, ellos ignoran eso y cambian de tema. Es preferible: hablar del clima, del

ambiente, de tu región, de la familia, de aspectos personales en general. Después de crear la confianza, ir al grano. Ser tolerante, desarrolle empatía, evitar expresiones negativas.

- Un regalo es favorable para iniciar una relación de confianza, especialmente cuando es algo propio del país de origen o de la empresa, envuelto en papel rojo, amarillo o dorado, con el logo de la empresa, eso resalta para una iniciar una gran apertura comercial.

- Es muy probable que ellos te hagan algún obsequio, en cuyo caso debe agradecerse con solemnidad, pero nunca abrirlo en público. Les resulta difícil separar a la persona del problema.

- Son muy puntuales para llegar a sus citas, son poco expresivos, están muy atentos al negocio más de lo uno se imagina, poseen excelentes habilidades de escucha, piensan antes de actuar, conservan la mente fría, les gusta el juego.

4.8.3.1.2.4. Propuesta

- Se respeta la jerarquía, si no va uno mismo, es necesario enviar a negociar profesionales audaces, con las habilidades necesarias para enfrentarse con garantías de éxito a un entorno complejo, de cambios continuos y fuerte competencia.

- La propuesta debe de estar definida, sin muestras de errores y con cierta flexibilidad para dar concesiones, estos dos rasgos son importantes, ya que demuestran a una persona que deja margen al compromiso y piensa en la armonía de la relación; los productos ecuatorianos con valor agregado tienen potencial de mercado en China, crean un valor más alto que las exportaciones primarias y poseen competitividad en el mercado chino: Chocolates, concentrados de jugos de frutas especiales, Café, a más de ellos los productos

primarios como: petróleo, maderas aserradas y pescado, se mantienen como las principales exportaciones a ese país. El producto a promocionar y ofertar debe ser considerado de entre estos dos sectores.

- En cuanto más segmentada o dividida esté la oferta, estará más argumentada para llegar a un precio final, esto lo ven como alguien que da margen para negociar.

4.8.3.1.2.5. Discusión

- Tratan de hablar en chino con traducción para tener ventaja.

- En la cultura china se negocia de manera general, lo cual es un foco rojo pues se pueden dejar muchas cosas en el aire.
-
- Su persistencia es increíble.

- Las negociaciones con los chinos suelen llevar más tiempo de lo habitual, se debe mantener la armonía y ganarse su confianza, los chinos no prefieren los conflictos, es recomendable tener cuidado con las expresiones no verbales.

- En caso de no concretarse una negociación, es preferible mantener las relaciones personales; todo lo empleado en tiempo y en dinero, sirven para construir una relación de amistad y confianza con los chinos, la cual es muy rentable, a largo plazo.

4.8.3.1.2.6. Cierre

- Los negociadores chinos usan memorandos que reflejan por escrito las conclusiones y los acuerdos a los se ha llegado en cada reunión.

- Debe definirse específicamente las obligaciones de cada parte.

- Se apoyan en su Ley de contratos.

- Es preferible optar por un incoterm FOB o un CIF.

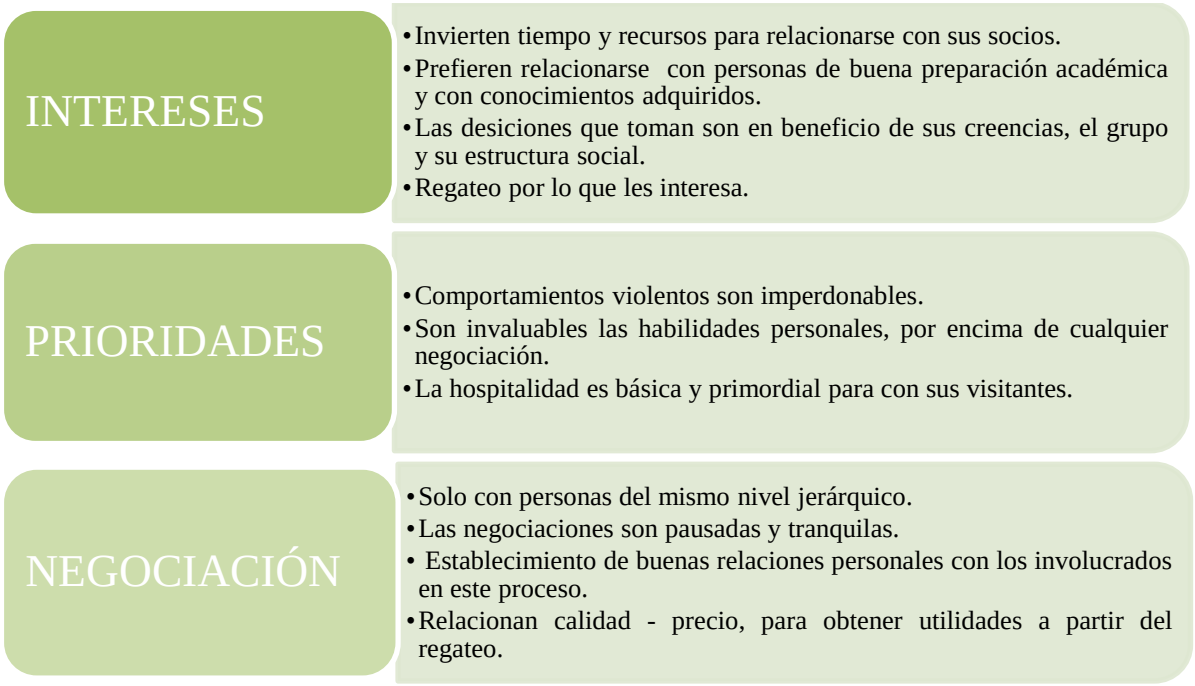
- Los contratos pueden redactarse en inglés o chino. Pero se debe considerar que en caso de conflicto, se tendrá en cuenta el contrato en chino, así que hay que prestar mucha atención a la traducción.

- Cambian la jugada generalmente al final trayendo nuevos negociadores. Gustan de invitar terceros para que opinen y con ello ganan tiempo, hay que ser persistentes y pacientes sin romper la armonía pero con firmeza.

- Al firmar un acuerdo, significa que la etapa de la negociación ha acabado e inicia la etapa de cooperación, que requerirá de futuros acuerdos antes, durante y después de poner en marcha los términos del contrato firmado.

4.8.3.2. INDIA

4.8.3.2.1. Modelo de negociación de India



La cultura empresarial está muy jerarquizada. Los mandos intermedios no toman decisiones, aunque canalizan las propuestas y orientan sobre su interés. El proceso de negociación es lento, tendrán que transcurrir varias reuniones hasta que se incorpore en la negociación los aspectos más importantes. Las palabras tienen menos importancia y más el contexto, en esta cultura se utilizan menos los documentos legales, la palabra es determinante al igual que la posición social y el conocimiento mutuo, haciendo necesario establecer una relación personal que establezca una confianza entre las partes.

4.8.3.2.1.1. Regateo.

El regateo es parte esencial de la cultura comercial india a todos los niveles. En caso de tener auténtico interés por el producto acabarán pagando el precio que se exija (siempre

que ingrese dentro de las auténticas posibilidades del mercado) pero en cualquier caso, el intento por optimizar beneficios será una constante. (Negociación y comunicación en el Mercado Indio. 2010)

4.8.3.2.1.2. Relación calidad - precio.

Es curioso descubrir cómo se repite en las diversas entrevistas la misma situación en la que dependiendo si se acude a India en calidad de comprador o vendedor se destaca la variedad de calidades y su repercusión en el precio o la sensibilidad del consumidor indio a los precios respectivamente. En definitiva, buscan acercarse a su pretensión de comprar al precio más barato y vender al precio más caro, por lo que entrando en relación con el apartado anterior, es una forma encubierta de promover el regateo que se soluciona con firmeza que debe reforzarse con una imagen de seguridad en la empresa y en el producto. (Negociación y comunicación en el Mercado Indio. 2010)

4.8.3.2.1.3. Tratos previos.

Antes de entrar en el tema de discusión y debate, los indios emplean numerosos recursos y tiempo para conocer y escrutar a aquel que entra en relación con ellos. Entre la cortesía y la estrategia para obtener la máxima información posible sobre el interlocutor, debe pacientemente esperarse a cumplir estos formalismos, sin descuidar el contenido porque estamos siendo sometidos a control. Intentar atajar estos agasajos, está muy mal considerado y supondría una ofensa para la parte india. (Negociación y comunicación en el Mercado Indio. 2010)

4.8.3.2.1.4. Entusiasmo.

El indio es aficionado a mostrar un entusiasmo desmesurado por los productos e iniciativas, pero debe mantenerse la cautela porque entre sus dichos y sus hechos, el trecho implica un tránsito complejo cuya resolución difícilmente es inmediata. Por

tanto, cuanto mayor sean las cautelas por parte del indio, mayor seriedad puede esperarse por su parte si bien es cierto que implica un posterior seguimiento que deseablemente debe desembocar en los resultados pretendidos. (Negociación y comunicación en el Mercado Indio. 2010)

4.8.3.2.1.5. Competencia.

Es habitual en las negociaciones con los indios someterse la comparación con las empresas que conforman el sector. De este modo, utilizan sus precios y condiciones para argumentar sus pretensiones exagerando los datos a su conveniencia. (Negociación y comunicación en el Mercado Indio. 2010)

La armonía entre las partes es esencial para el éxito de la negociación. A veces, los negociadores indios pueden mostrar cierto aire de superioridad en su relación con los occidentales; no hay que olvidar que su civilización tiene cinco mil años de antigüedad.

4.8.3.2.2. Estrategias claves para negociar con India

4.8.3.2.2.1. Toma de contacto

- Por lo general el primer contacto se realiza por internet, vía telefónica, etc.

- En general, los indios prefieren tener relaciones personales a largo plazo en lugar de hacer negocios.

- Investigar la empresa india con la que se planea realizar negocios, y familiarizarse con su riqueza cultural; la CEICO (Cámara Ecuatoriana India de Comercio), es el nexo comercial entre los empresarios ecuatorianos y las empresas indias; dirección: Av. República del Salvador y Suiza, Edificio Euro, Piso 2, oficina B, telf. 593 2 3332215, 593 2 3332212.Quito-Ecuador.

4.8.3.2.2.2. Preparación

- La información de las empresas competidoras en el mercado indio es fundamental para la afinación de la propuesta, ya que existen precios muy bajos y mayores empresas que representan a la competencia.

- En caso de viajar a la India, se aconseja acordar las citas con al menos un mes de antelación. Una llamada telefónica será más efectiva.

4.8.3.2.2.3. Encuentro

- El proceso de negociación en India es lento, y la entrega de información gradual, lo que implica que es necesario realizar una serie de encuentros antes de empezar a hablar de aspectos importantes de la negociación. Las reuniones suelen empezar con una charla amistosa.

- Un interlocutor es importante durante el tiempo que dure la negociación.

- No es necesario ser agresivo en las negociaciones empresariales, puede mostrar falta de respeto.

- La toma de decisiones es un proceso lento. Se debe considerar el nivel jerárquico; se personaliza la negociación o se designa a otra persona que esté bien preparada y sea capaz de tomar decisiones sin ningún problema.

- No se deben dar regalos grandes o caros, pues se consideran como un soborno.

- Suelen ofrecer comida y bebida durante las negociaciones, hay que aceptarlas ya que son muy hospitalarios con los extranjeros.

- Se debe hablar un poco de arte, del cine indio, y demás temas no empresariales; ellos gustan de construir relaciones comerciales para mantener futuras alianzas

estratégicas, porque admiran a las personas intelectuales que poseen buenos conocimientos.

4.8.3.2.2.4. Propuesta

- Debe ser clara, concreta y precisa, el precio debe poseer cierto grado de flexibilidad, ya que les gusta regatear.

- No se deben dejar cabos sueltos ni dudas de las cuales ellos puedan valerse, hay que aprovechar la admiración que sienten por la preparación y los conocimientos que posea el interlocutor para poder convencerlos.
- Se propone exportar madera de teca ya que estas exportaciones, se mantienen como las de mayor demanda, aprovechando nuestra posición georeferencial y por el tiempo de luminosidad al cual se exponen nuestras plantaciones; esto favorece a la buena calidad de la madera. A pesar de la crisis pasada, informaciones macroeconómicas prevén que la India tendrá un crecimiento del 6%, lo que favorece a nuestra propuesta.

4.8.3.2.2.5. Discusión

- El empresario indio es muy susceptible a las variaciones de ánimos de la contraparte negociadora, así que es mejor buscar la alternativa más idónea y sobrellevar una relación armónica.

- El empresario indio no es directo ni confronta, por lo general son esquivos; al ser admiradores de las personas preparadas, es importante hacerles entender la propuesta concreta, indicándole los beneficios de la misma y las ventajas competitivas o comparativas que podrían conseguir con respecto a su competencia.

4.8.3.2.2.6. Cierre

- Los contratos pueden ser oral o por escrito; algunos contratos han de hacerse por escrito y puede que requieran un registro.

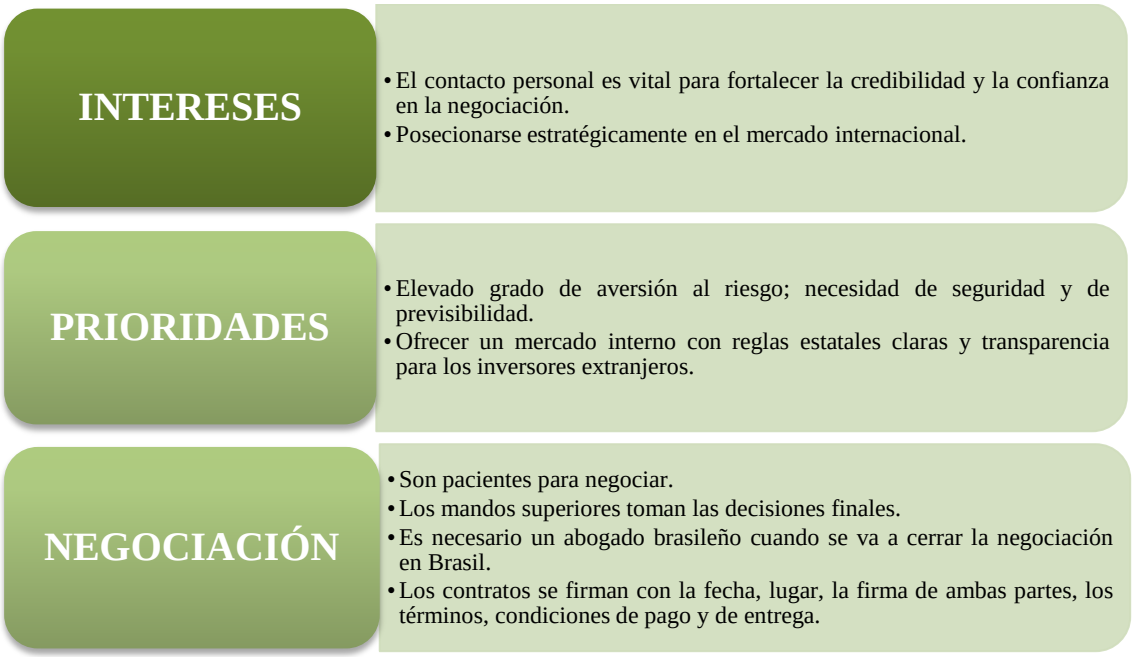
- Los términos del contrato están contenidos en la Ley de contratos de India, de 1872. India no es firmante de la Convención Internacional de Viena sobre Contratos.

- Es preferible escoger el FOB, el CIF o alguno más. Evite el EXW si no desea tener que organizar el transporte doméstico en India.

- Se elaboran en Inglés o hindi (a veces también se emplean otros idiomas locales oficiales).

4.8.3.3. BRASIL

4.8.3.3.1. Modelo de negociación de Brasil



La cultura brasileña es un producto dinámico de los varios pueblos que constituyen la demografía del país. La característica difusa de la cultura brasileña fue moldada desde su origen, por más de cuatro siglos, por influencias predominantemente extranjeras y mercantilistas; resaltando de manera particular los niveles jerárquicos, la tendencia a las relaciones interpersonales, una tendencia entre lo indefinido material y relacional, y el conservadorismo, como es típico, que en muchos aspectos son estereotipados; la cultura brasileña, desde la perspectiva de los estratos sociales investigados - ejecutivos - se caracteriza por una alta distancia jerárquica dónde prevalece la centralización, la decisión y el poder. Al mismo tiempo, tiene valores predominantemente colectivista, que se valora la pertenencia a grupos o redes sociales. Con respecto a masculinidad, hay un equilibrio entre las características masculinas y femeninas, haciendo hincapié en valores masculinos (éxito, dinero y bienes materiales) y femenina (interés por los demás, las relaciones interpersonales y la calidad de vida). Por último, revela un alto grado de aversión al riesgo, lo que significa una necesidad en seguridad y previsibilidad.

4.8.3.3.1.1. Regateo.

Son muy racionales con el precio, aunque prefieren pagar de contado, pero no descartan comprar a un menor precio asegurándose en la calidad del producto.

4.8.3.3.1.2. Relación Calidad – Precio.

Están muy ligados al aspecto anterior, inclinándose por aquellos productos que cumplan con todas las normas de calidad, ya sea en procesos y en lo ambiental.

4.8.3.3.1.3. Tratos previos.

Antes de concretar cualquier negocio, los brasileños deben conocer a la persona y entablar un diálogo directo. Lo mismo ocurre con los productos: ninguna empresa accederá a comprar nada sin antes haberlo evaluado personalmente; esto conlleva a que los procesos de negociación sean más lentos que en otros países debido a esa necesidad de fortalecer la confianza antes de efectuar cualquier acuerdo. Es frecuente que los brasileños no aporten demasiados datos al comienzo por lo que debe crearse un vínculo muy sólido de confianza, prefieren crear lazos de camaradería con la contraparte. La importancia que tienen las relaciones de confianza para los brasileños hace que sea indispensable establecer contactos telefónicos previos a la realización de la reunión; difícilmente un empresario brasileño acceda a un encuentro solo a partir de un contacto online.

4.8.3.3.1.4. Entusiasmo.

Son nacionalistas y de gran sentido del humor, intuitivos para los negocios, dinámicos en su accionar y creativos en ciertos casos pero muy flexibles cuando muestran interés en algo.

4.8.3.3.1.5. Competencia.

Realizan comparaciones de precios con las empresas que aspiran negociar, son sensibles a las variaciones de precios, si cambian de precios, cambian de producto.

Las empresas brasileñas tienen una estructura jerárquica muy definida. La decisión final de cualquier proceso comercial es tomada por la persona con cargo superior en la empresa o en el área con la que se está negociando.

4.8.3.3.2. Estrategias claves para negociar con Brasil

4.8.3.3.2.1. Toma de contacto

- Indagar la información de aquellos productos que Ecuador más exporta a Brasil.

- Iniciar por una carta, seguido de una llamada telefónica.

- Es necesario previo al paso anterior, averiguar todo sobre la empresa con la cual se quiere negociar a través del Consulado de Brasil en Ecuador:
  Av. San Jorge 312 y 3ra. Este (Kennedy), Guayaquil, telf. 593 4 2293 046.
  Av. Gil Ramírez D. 14-34 y Turuhuayco, edif. Motricentro 2o Piso, Cuenca.

4.8.3.3.2.2. Preparación

- Se debe repetir la llamada antes mencionada, para tratar con el interlocutor directamente. La cita debe fijarse con algunas semanas de antelación y confirmarse por escrito unos días antes.

- La distinción es muy importante a la hora de referirse ante su contraparte, se debe de averiguar el título que ostenta el futuro socio; las negociaciones se dan respetando el orden jerárquico.

- Estudiar la cultura brasileña, demuestra el interés que se tiene por realizar negocios, halagar su fútbol, sus playas y el carisma que poseen son buenos temas para empezar los diálogos.
- En caso de sólo exportar, es adecuado comenzar las operaciones comerciales por medio de un agente o un distribuidor. Acuerdos de agencia y de representación son regulados por la ley del 10 de diciembre de 1965. Estos agentes conoce bien sus respectivos nichos comerciales, sus clientes potenciales, su ciudad y/o su región, resulta menos costoso que pasar por una sociedad de comercio.

4.8.3.3.2.3. Encuentro

- Es aconsejado hablar un mínimo de portugués y estar acompañado de un intérprete.

- La confianza y el respeto, son aspectos básico para iniciar las relaciones humanas previo a las conversaciones de negocios, llevar flores es señal de cortesía y buen gusto.

- Les gusta entablar nexos sociales, si la negociación se extiende a la cena, un regalo propio del país de origen es visto como un buen detalle, sobre todo si se trata de un café gourmet, producido en el Ecuador, o cualquier otro producto de similares características.

- Las negociaciones con los brasileños suelen ser lentas, por lo que es fundamental crear un clima agradable para obtener su confianza, una invitación a un buen restaurante sería la apertura para fomentar esos vínculos.

4.8.3.3.2.4. Propuesta

- La propuesta debe de ser concreta y atractiva, para el mediano y largo plazo; una opción muy interesante es la de exportar hacia las ciudades de Sao Paolo, Curitiba, Porto Alegre, Río de Janeiro, estas ciudades tienen cercanía con Londrina, Chapeco, Campinas, Niteroi, todas de Argentina, y de países como Uruguay, Paraguay; si se distribuye un producto ecuatoriano alrededor de esta zona brasileña, y que reúna todas las normas de calidad, será cuestión de tiempo para que llegue a las ciudades fronterizas, esto facilitaría la distribución en esos países y facilitaría la apertura a nuevos mercados.

- Debe de mostrarse didácticamente en la exposición, todos los beneficios que se puedan lograr con la aceptación legal de la propuesta.

4.8.3.3.2.5. Discusión

- Las conversaciones suelen ser largas y muy meticulosas, a menudo con interrupciones de los interlocutores, esto es señal de que la temática es interesante.

- Son muy meticulosos con los detalles, les encanta debatir cualquier aspecto hasta quedar satisfechos, no hay que perder la cordura conservando siempre la firmeza y la serenidad, para concretar un acuerdo.

- Es preferible dejarlos que ellos inicien con las preguntas, oírlos con mucha atención y respeto, para poder aclarar todas las dudas existentes y no dejar cabos sueltos.

4.8.3.3.2.6. Cierre

- Los acuerdos se cierran con un apretón de mano para posteriormente empezar con la documentación legal.

- Ser preciso en la descripción de las obligaciones de ambas partes.

- Estar atento en cuanto a la ley aplicable en el contrato y los métodos de resolución de conflictos. Brasil no ha firmado la Convención de Viena sobre los contratos internacionales. El sistema jurídico brasileño es complejo. No es fácil para un extranjero comprender el derecho brasileño. Se recomienda utilizar las leyes internacionales o un sistema de arbitraje y recurrir a un abogado brasileño.

- El idioma del contrato es el portugués.

- Las principales reglas de derecho internacional pueden ser aceptadas por un proveedor brasileño. Se recomienda no recurrir a otra ley que no sea la brasileña.

4.8.3.4. MÉXICO

4.8.3.4.1. Modelo de negociación de México



La negociación se da diferente de acuerdo a sus zonas geográficas, en el centro y sur de México predominan la relación sobre el contrato y son más indirectos al negociar. En el norte en general es más la influencia del contrato sobre la relación, y la manera directa de negociar. Los empresarios jóvenes se basan en la negociación de ganar – ganar, prefieren más lo general que lo específico; la mujer joven es más cautelosa a la hora de tomar decisiones.

El nepotismo es una práctica común en los círculos de negocios, no sólo puede que el hijo del dueño trabaje en la compañía (como sucede muchas veces en Estados Unidos), sino que también muchos parientes del director general y los altos ejecutivos también. La burocracia es grande en México.

4.8.3.4.1.1. Regateo.

Debido a que la mayoría de empresarios son jóvenes, y a pesar de que se inclinan por un modelo de negociación de ganar – ganar, prefieren regatear el precio del producto del que están interesados.

4.8.3.4.1.2. Relación calidad – precio.

Por su cercanía con EE. UU y su TLC, son muy exigentes en cuanto a la calidad de los productos que aspiran a ser comercializados en el interior del país, pueden ser flexibles en cuanto al precio pero son muy exigentes en las normas de control y calidad de los productos.

4.8.3.4.1.3. Tratos previos.

Las negociaciones suelen llevarse dos o tres veces más tiempo del que originalmente se había previsto; ellos admiran la paciencia y la resistencia como virtudes indispensables en el ejecutivo extranjero. En México, el tiempo no significa dinero, así es que la gente puede tomarse su tiempo para llegar a una decisión.

4.8.3.4.1.4. Entusiasmo.

Prefieren que los negociadores extranjeros muestren entusiasmo y ganas de realizar inversiones en el país, logrando mantener una relación armoniosa para beneficio de ambas partes negociadoras.

4.8.3.4.1.5. Competencia.

Las empresas privadas nacionales con mayores años en el mercado y las de capitales extranjeros, prefieren mantener acuerdos comerciales y beneficiarse de los TLC, a diferencia de aquellas que logran ubicar sus productos en un mercado cada vez exigente.

4.8.3.4.2. Estrategias claves para negociar con México

4.8.3.4.2.1. Toma de contacto

- Indagar la información de aquellos productos que Ecuador más exporta a México.

- El primer contacto se hace por lo general por mail o por teléfono.

- Además, es importante investigar en el Consulado Mexicano sobre la empresa con quién se va a negociar para tener una información verídica de la contraparte; dirección: Av. Rodrigo de Chávez, Centro Empresarial Colón, Edif. 5 Oficina 010 Mezanine, sector Urdenor 2. Guayaquil.
  Avs. 6 de Diciembre N36-165 y Naciones Unidas, telf. 02)-5103269/ (02)-22923 770. Quito.

4.8.3.4.2.2. Preparación

- La jerarquía y el estatus son muy importantes, por lo tanto, se debe asegurar en tratar con la persona que tomará las decisiones, así como de negociar con personas del mismo nivel jerárquico.

- Si se da una invitación a casa de un mexicano o a alguna ocasión de reunión informal, hay que aprovechar para establecer relaciones personales, no es aconsejable hablar de negocios en estas reuniones.
-
- Las negociaciones suelen ser largas, por lo que es conveniente llevar un presupuesto para varios días que los previstos.

- Son buenos regateadores, así que es mejor colocar un precio un poco elevado.

4.8.3.4.2.3. Encuentro

- Son naturalmente sonrientes y cordiales; antes de comenzar la discusión de negocios, es necesario mostrar un auténtico interés y conversar brevemente sobre la familia de la contraparte, el tiempo o del país ya que poseen un fuerte sentimiento nacional.

- El contacto físico y la cordialidad son esenciales para ganar su confianza y la comprensión.

4.8.3.4.2.4. Propuesta

- Para complementar la estructura y la función de la propuesta, se requiere utilizar todo tipo de material de apoyo, ya sea gráfico o audiovisual, que decore la presentación y refleje la seriedad y estética de los negocios

- Se podría exportar bienes manufacturados: suministros de cuero y pieles, material eléctrico, caucho y plástico, textiles, sector automotriz y autopartes; ya que su gobierno impulsa programas de fomento a la exportación que permiten a las industrias mexicanas adquirir bienes de importación, materias primas o productos semielaborados que se encadenan en sus procesos productivos con

preferencias arancelarias, para luego ser orientados al consumo local o exportados a los países del norte.

4.8.3.4.2.5. Discusión

- Al inicio de toda discusión de negocios, ellos suelen presentar una posición defensiva e insegura ya que perciben la negociación como un enfrentamiento en el que si uno gana, el otro pierde, así que lo mejor es generar un ambiente de confianza y mucha cordialidad y mostrarles los beneficios del negocio.

- El precio es fundamental en sus aspiraciones comerciales, por eso es preferible tenerlo un poco alto para dejar margen a algún tipo de concesión no prevista.

- El tono de voz es muy esencial en el clímax de la negociación, no es necesario alterarse, hay que saber llevar el control de la situación y responder todo tipo de inquietudes o dudas para lograr convencer a la otra parte.

4.8.3.4.2.6. Cierre

- Los empresarios prefieren mirar los ojos de su contraparte cuando firman un acuerdo de negocios.

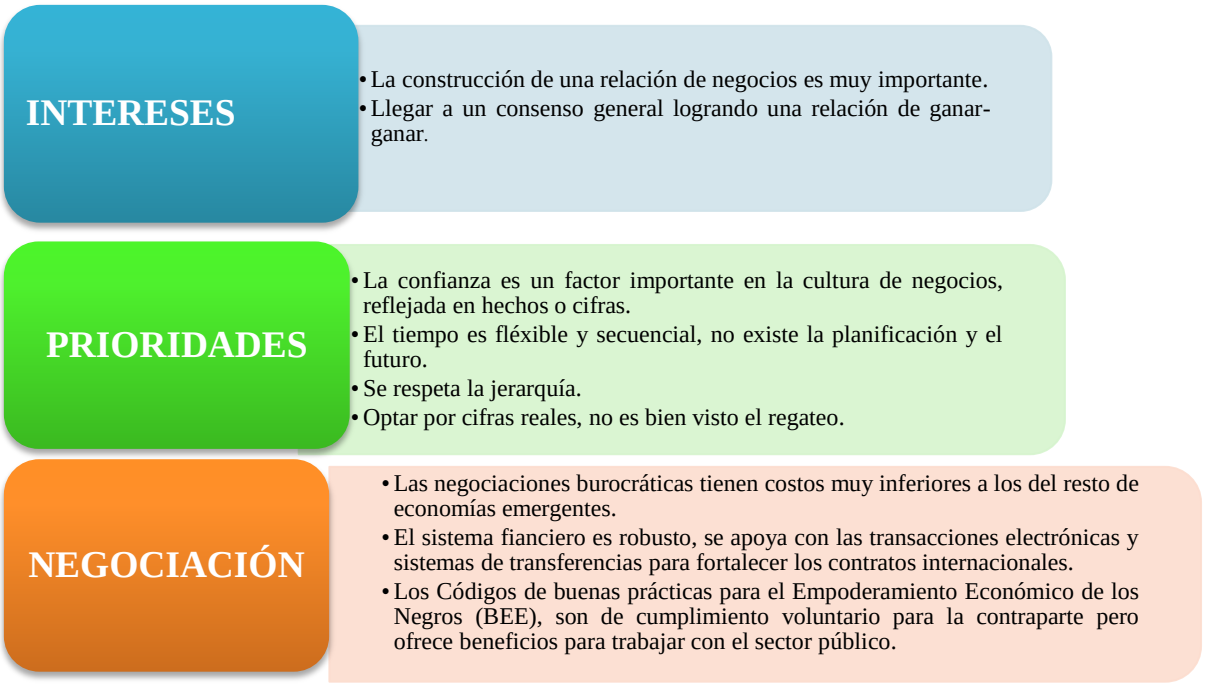
- Es importante el asesoramiento de un abogado mexicano como apoyo para definir los términos del contrato.

- México es un miembro de la Convención de Viena sobre los Contratos Internacionales de Venta de Bienes.

- Se aconseja la utilización del incoterm FOB o CIF; el idioma del contrato es en español.

4.8.3.5. SUDÁFRICA

4.8.3.5.1. Modelo de negociación de Sudáfrica



Los sudafricanos buscan un consenso y las situaciones de ganar-ganar; El concepto africano de negociación difiere del occidental, conciben la negociación como una interacción social y personal de la que ambas partes han de salir igualmente satisfechas.

Este juego de ganancia cero que están comenzando a practicar muchos negociadores occidentales es, sin embargo, tradicional en la cultura africana. La confianza es un factor muy importante en su cultura de negocios. El respeto por las personas mayores es intrínseco a la cultura empresarial de este país, se mantiene el respeto por la jerarquía.

Se debe ser siempre puntual; para la cultura africana, el pasado y el presente son más importantes que el futuro; en el ámbito de los negocios esto implica la orientación al corto plazo y los resultados inmediatos. Deberá evitarse imponer planes, previsiones, fijar objetivos, etc. Por otra parte, los afrikáners tradicionales son más directos y van directamente al objetivo de la reunión. La clave para hacer negocios en África es crear y

mantener una buena relación personal, y que el secreto para ello se reside en la vida social.

4.8.3.5.1.1. Regateo.

El regateo no está bien visto en la cultura empresarial sudafricana, es más común en mercados de consumo popular, prefieren una confianza basada en hechos y cifras reales.

4.8.3.5.1.2. Relación calidad – precio.

Poseen esta particularidad los anglófonos, similar a la de los europeos, prefiriendo y exigiendo los controles en cuanto a las normas de calidad, tanto para exportaciones como importaciones.

4.8.3.5.1.3. Tratos previos.

Es imprescindible desarrollar la confianza mutua antes de negociar. Son transaccionales y no es necesario establecer relaciones personales de larga data antes de la realización de negocios.

4.8.3.5.1.4. Entusiasmo.

La interacción llevada a cabo en ratos de asueto tiene la función de fortalecer los lazos grupales y personales, pilar básico de la cultura africana. La generación de obligaciones y favores recíprocos y otras consideraciones de cariz interpersonal –saber quiénes y cómo somos, por ejemplo- serán establecidas fundamentalmente durante el disfrute de momentos de ocio, bien sea antes, durante o después de trabajar o hacer negocios.

4.8.3.5.1.5. Competencia.

Al ser una cultura colectivista, la consulta y el consenso son primordiales; aquí no cabe el concepto de mayoría; están acostumbrados a ser consultados sobre casi todo, puntualizan que tomar una decisión a través del consenso tiene la ventaja de considerar todas y cada una de las opiniones disidentes, ya que el gobierno de la mayoría es un concepto foráneo.

Las minorías, aunque sean individuales, nunca deben ser aplastadas por mayorías; reflejar todas las diferencias de criterio dentro de un grupo es la esencia de la cultura africana.
En África se acostumbra a acceder a las personas de alto estatus a través de un intermediario, en éste y otros aspectos del proceso de negociación su figura es de nuevo fundamental. Por último, es preciso tener en cuenta que los contratos no siempre son respetados, en todos o en alguno de sus términos, quizás el mejor antídoto que podemos utilizar contra ello sea crear y alimentar una excelente relación personal y mantener un estrecho aunque discreto seguimiento de lo pactado.

4.8.3.5.2. Estrategias claves para negociar con Sudáfrica

4.8.3.5.2.1. Toma de datos

- Indagar la información de aquellos productos que Ecuador más exporta a Sudáfrica.

- Solicitar la información respectiva en la Embajada de Sudáfrica en Ecuador: Av. República del Salvador N 890 y Suecia, edf. delta, Piso 6, telf. 593 2 2467 219; 593 2 2467220; 593 2 2467221. Quito.

- Empezar a tener contacto vía mail, con aquellas empresas que se pretende hacer negocio para concretar una cita

  .

4.8.3.5.2.2. Preparación

- Las reuniones de negocio deberán fijarse con al menos un mes de antelación y se confirmarán el día anterior.

- La carta de referencia es también un medio eficaz para llegar rápidamente a la persona adecuada y comenzar los procedimientos comerciales. También resulta útil la mediación de un tercero conocido para contactar con una organización.

- Investigar y estudiar la cultura y costumbres sudafricanas, algo de su idioma, aunque también hablan inglés.

4.8.3.5.2.3. Encuentro

- La puntualidad es muy importante en su cultura, se debe tratar de no llegar tarde.

- Hay que hacer énfasis en construir una relación de negocios que genere y transmita la confianza necesaria que exigen los sudafricanos, ayuda hablar de las bellezas naturales y los deportes.

4.8.3.5.2.4. Propuesta

- Los términos que implican a la propuesta, deben ser concretos y verídicos, ellos prefieren los hechos antes que las palabras.

- El precio establecido debe ser un precio que se ajuste a las condiciones de la negociación y del producto, al no ser regateadores, se debe explicar las bondades de la propuesta y lo justo que es el precio que se está ofertando, no debe tratar de negociarse el precio.

- Prefieren los productos con valor agregado como: Pasta y polvo de cacao, purés, mermeladas de frutas, pescado y enlatados; es recomendable la comercialización de los mariscos debido al aumento de sus importaciones en el 2012; la propuesta se enfocaría en exportaciones mensuales y de acuerdo a su demanda, destacando el cumplimiento de todas las normas de sanidad cumplidas y porque se trata de un producto cuya demanda viene aumentando en los últimos años.

4.8.3.5.2.5. Discusión

- Al principio de las negociaciones, ellos son personas muy rígidas pero con el transcurrir del tiempo se vuelven flexibles, para ello se requiere que la explicación de la propuesta sea lo más explícita posible y no dé posibilidades para errores.

4.8.3.5.2.6. Cierre

- Sudáfrica no está adherida a la Convención de Viena sobre los contratos de compraventa Internacional de Mercaderías.

- No es necesario que cada parte ofrezca una contraprestación para realizar un contrato vinculante. La base del contrato en el derecho sudafricano es la oferta y la aceptación.

- Elija FOB o CIF o de preferencia.

- Los contratos se expresan en inglés y Afrikáans.

4.9. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez que se tienen los resultados de la investigación, en definitiva se tiene que aproximadamente el 50% de los exportadores de esmeraldas han tenido inconvenientes por el desconocimiento de la cultura de negociación, es decir que si esto sucede en Esmeraldas, no podríamos descartar que suceda en todo el Ecuador.

Por otra parte si hablamos en cifras tenemos que Ecuador exportó 27´921.756.03 toneladas métricas en el año 2012 de los cuales 772.939.78 de ellas en total son exportadas a los países miembros del G5, siendo China el país con más alto número de exportaciones. Esto quiere decir que aproximadamente un 3% de los productos se dirigen a estos países, pero como el 50% de los exportadores han tenido inconvenientes por desconocimiento de la cultura de negociación, se podría perder un 1.5% de las exportaciones que en dólares representa aproximadamente 400.000.00 millones de dólares, ya que en total se exportaron 23.764.756.18 millones de dólares.

4.10. DISCUSIÓN

El presente trabajo de tesis se realizó con la finalidad de crear un marco de estrategias de carácter cultural que permitan a los exportadores realizar negociaciones exitosas con los países miembros del G5, para su desarrollo se contó con el apoyo de exportadores que realizan sus operaciones por el Distrito de Aduana de Esmeraldas quienes fueron en total 28, divididos sus destinos entre los cinco países, 5 que exportan a China, 9 a India, 5 hacia Brasil, 5 hacia México y 4 a Sudáfrica.

Para la creación del marco estratégico se investigó información de diferentes fuentes bibliográficas, en contraste con la opinión de cada uno de los exportadores y luego se redactó en su mayoría el análisis del autor. Como primer paso en esta investigación se describieron las características propias de cada país, redactando desde su situación económica actual, hasta cada uno de los aspectos culturales que se deban considerar en una negociación, hasta aquí se obtuvo un resultado positivo en cuanto a la resolución del primer objetivo.

Para poder resolver el segundo objetivo se analizó la manera en que cada uno de esos aspectos culturales influye en una negociación, aquí se tomaron opiniones de los exportadores, además de las experiencias que ellos habían tenido en algún momento e inclusive compartieron casos que conocían de fracasos en negociaciones por desconocimiento cultural.

Para llegar a resolver el tercer objetivo fue necesario crear un modelo de negociación que esclarezca la intervención de los aspectos culturales en el proceso de negociación, para luego en base a esto plantear las debidas estrategias empezando desde la toma de datos, preparación, encuentro, propuesta, discusión y cierre, en cada uno de estos niveles se presentan estrategias que si se las aplica de seguro conducirán al éxito en una negociación.

Una vez cumplidos los tres objetivos, se compartirá esta información no solamente con los exportadores, sino también con instituciones que se relacionen con el comercio exterior para que se fomente el estudio de la cultura e incluso dar respuesta a la petición de los exportadores de brindar capacitaciones constantes de la cultura de negociación de todos los países con los cuales Ecuador realiza operaciones comerciales.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Conocer previamente los aspectos culturales de una nación, en este caso de los países del G5, es una información fundamental que como exportadores deben poseer para alcanzar el éxito en cada paso de una negociación, debido a que estos aspectos son los que moldean el comportamiento de una sociedad en cada accionar, inclusive en el mundo empresarial, por ende si se desconoce la cultura de negociación de un país con el que se va a negociar se puede perder muchos recursos que quizás no se puedan recuperar fácilmente..

- La cultura es un factor muy relevante dentro de una negociación la cual engloba diferentes aspectos importantes como son idioma, religión, horarios, gestos, comidas, etc., los cuales pueden afectar fuertemente cualquier momento, ya sea en el proceso inicial del encuentro que es el saludo o al final de este que es en el cierre del contrato.

- Esta gran experiencia, en conjunto con los conocimientos adquiridos de diferentes fuentes, aportó a la creación de un marco estratégico el cual fue realizado mediante el análisis de cada uno de los pasos por los cuales tienen que incurrir los exportadores para culminar una negociación y sobre todo cada estrategia planteada se la realizo con la finalidad de que ellos mejoren sus procesos y puedan culminar en grandes éxitos y de una u otra manera aporten a su economía empresarial y la economía del país.

5.2. Recomendaciones

- Ser abierto, atento y receptivo con cada una de las acciones, comportamiento y pensamiento de la persona con la cual se va a negociar para lograr obtener pautas claras que ayuden a establecer buenas relaciones entre los socios y de esta manera poder alcanzar los objetivos planteados por ambas partes.

- Leer, analizar y entender la cultura general del país con el cual se va a negociar y especialmente de los aspectos principales que intervienen en una negociación para que de acuerdo a esto se elija de una mejor manera el país socio comercial, es decir con cuales existen características en común y en cuales no, y según el análisis prepararse para el momento de la negociación y actuar de una manera adecuada.

- A los exportadores aplicar cada una de las estrategias planteadas en esta investigación, a la universidad reforzar estos conocimientos en los estudiantes ya que ellos podrían ser los futuros exportadores y no hay nada mejor que estar siempre preparado para enfrentar cada situación y finalmente a las instituciones públicas inmersas en el comercio exterior brinden capacitaciones de cultura de negociación que ayuden a los exportadores incrementar sus ventas y al mismo tiempo al país la balanza comercial.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Libro *"Hacer Negocios en India"* Una guía para directivos occidentales. Edición Gestión 2010. Escrito por Rajesh Kumar y Anand Kumar Sethi.
- Balanza Comercial del Ecuador, Datos obtenidos el 29 de mayo del 2013 a las 24h05 de Agroecuador en el siguiente link: http://www.agroecuador.com/HTML/infocamara/2012/15052012/Analisis%20Balanza%20Comercial%20ene%20-%20mzo%202012.pdf
- Libro *"Los caminos de la negociación: personas estrategias y técnicas."*, Edición Granica, 2009. Escrito por Ponti, Franc.
- Negociación Internacional, Información recuperada el 30 de mayo del 2013 a la 22h55 en Gestión Empresarial, link http://mp.peru-v.com/ge/ge_negociacion_etapas.htm.
- Libro *"Negociar con ventaja"* Estrategias de negociación para gente razonable. Escrita por G. Richard Shell, 2009, Editor Antony Bosch.
- "Estilos de negociación vinculados a marcos culturales", Información obtenida el 2 de junio del 2012 a las 00:13 am en Taller "Negociación positiva para el liderazgo efectivo", Evangelina García Prince.
- Libro "Introducción a la negociación", Luis Puchol, 2008, Ediciones Díaz de Santos.
- "El grupo de los cinco", Información recuperada el 3 de junio del 2012 a las 01:41 am en Wikipedia en el siguiente link: http://es.wikipedia.org/wiki/G-5
- Libro "Negocios Internacionales", Michael R Czinkota, Ilkka A. Ronkainen, Michael H. Moffett, Séptima Edición, Editorial Thonsom.
- Negociación Intercultural, Información obtenida de la EENI Escuela de Negocios Internacionales el 10 de junio del 2013 a las 00:34 en el siguiente link: http://www.reingex.com/Negociacion-Intercultural.shtml
- Artículo "Negociar en China. Gestos y su significado. Cuestiones de Interés" Información obtenida el 15 de junio del 2013 a las 01:12 am en la página "Protocolo" en el siguiente link: http://www.protocolo.org/internacional/asia/negociar_en_china_gestos_y_su_significado_cuestiones_de_interes.html

- Libro “Negocios Internacionales”, Estrategias Globales, Clemencia Martínez Aldana, Álvaro Corredor Villalba, Gilberto Erazo Cueto, Universidad Santo Tomás, 2006, Bogotá Colombia.
- Artículo “Como negociar con los Chinos”, Información obtenida el 26 de junio del 2013 a las 00:54 am en la página “Globexport” en el siguiente link: http://globexport-import.com/2012/04/24/como-negociar-con-los-chinos-el-secreto-se-encuentra-en-tener-paciencia-una-buena-actitud-conocer-algunas-claves-culturales/
- Libro “Negocios Internacionales”, Ambientes y Operaciones, Décima Edición, Jhon D. Daniels, Lee H. Radebaugh, Daniel P. Sullivan, Pearson Educación, 2004.
- Artículo “Negociar en Brasil. Etiqueta en los negocios. Consejos y pautas de comportamiento”, Información obtenida el 27 de junio del 2013 a las 00:45 am en la página “Protocolo” en el siguiente link: http://www.protocolo.org/internacional/america/negociar_en_brasil_etiqueta_en_los_negocios_consejos_y_pautas_de_comportamiento.html
- Libro “Iniciación a los Negocios”, Aspectos directivos, Esteban Fernandez, Beatriz Junquera, Jesús Ángel del Brío, Editorial Paraninfo, Primera Edición, 2009.
- Artículo “Negociación y protocolo en México”, Información obtenida el 8 de julio del 2013 a las 00:30 am en la página “Global Negotiator” en el siguiente link: http://www.globalnegotiator.com/index.php?page=shop.product_details&flypage=flypage_pais&product_id=51&category_id=2&option=com_virtuemart&Itemid=41
- Libro “Empresa y Negocios en Asia Oriental”, Estrategias y acciones, Amadeo Jensana Tenehashi, Editorial UOC, Primera Edición, Octubre 2007.
- Artículo “Cómo hacer negocios con Brasil”, Gerencia de Internacionalización de Negocios, Información obtenida el 9 de julio del 2013 a las 00:22 am en el siguiente link: http://camara.ccb.org.co/documentos/7208_Como_hacer_Negocios_con_Brasil.pdf

- Libro “Entender China”, China, mil millones de consumidores, El libro Clave para hacer negocios en China, James McGregor, Editorial Masterclass Robinbook, 2009
- Libro “Como negociar en China”, 36 estrategias, Laurence J. Brahm, Colección Relaciones Internacionales.
- Libro “Ética en los Negocios”, Conceptos y Casos, Sexta Edición, Manuel G. Velásquez, Editorial Pearson, 2007.
- Libro “Comunicación y Cultura Organizacional en Empresas Chinas y Japonesas”, Rosalinda, Gámez Gastelum, Edición DIFOCUR-UAS-UDO, 2007.
- “Cultura y Negociación ,Enos, Brown R. Información obtenida el 10 de julio del 2013 a las 11:35 pm en el siguiente link: http://estatico.uned.ac.cr/posgrados/documentos/TIFNegoaciacionesenLimon.pdf
- “Negociar con China”, Claves Experiencias, Información obtenida el 10 de enero del 2013 a las 00:00 am en el siguiente link: http://negociarconchina.blogspot.com/
- “Cultura de Negociación en México”, Información obtenida el 20 de julio del 2013 a las 00:15 am en la página “Gestiópolis” en el siguiente link: http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/culneme.htm
- “El arte de negociar en China. Consejos para negociar en forma correcta. Negociación efectiva”, Información obtenida el 21 de julio del 2013 a las 00:14 am en la página “Protocolo” en el siguiente link: http://www.protocolo.org/internacional/asia/negociar_en_la_india_consejos_para_negociar_de_forma_correcta_negociacion_efectiva.html
- Artículo “Negociar en la India” Tips para negociar en forma correcta, Información obtenida el 11 de enero del 2013 a las 00:30 am en la página “Oficina Virtual” en el siguiente link: http://www.oficinavirtualhoy.com/tips-negocios-India.htm
- “Hacer negocios con los chinos”, Información obtenida el 22 de julio del 2013 a las 00:00 am en la página “Blog Emprendedor” en el siguiente link: http://www.blog-emprendedor.info/cinco-pasos-y-consejos-para-cerrar-negocios-con-los-chinos/

- "Claves para hacer negocios con un tailandés o un indio", Información obtenida el 2 de agosto del 2013 a las 00:02 am en la página "Chile potencial alimentaria" en el siguiente link: http://www.chilepotenciaalimentaria.cl/content/view/911560/Claves-para-hacer-negocios-con-un-tailandes-o-un-indio.html
- Artículo "Claves para negociar en Brasil", Información obtenida el 3 de agosto del 2013 a las 00:45 am en la página "Pro Chile" en el siguiente link: http://www.prochile.cl/ficha_pais/brasil/claves_negocios.php
- Artículo "Como negociar con sudafricanos", Información obtenida el 4 de agosto del 2013 a las 01:00 am en el siguiente link: http://eugeniomaggio.blogspot.com/2009/10/como-negociar-con-los-sudafricanos.html
- Artículo "Relaciones profesionales y negociación Sudáfrica", Información obtenida el 14 de agosto del 2013 a las 01:13 am en la página "News Telelague" en el siguiente link: http://news.telelangue.com/es/2012/03/relaciones-profesionales-y-negociacion-sudafrica
- Artículo "Negociación y protocolo en Sudáfrica", Información obtenida el 14 de agosto del 2013 a las 02:30 am en la página "Global Negotiator" en el siguiente link: http://www.globalnegotiator.com/tienda/negociacion-y-protocolo-en-sudafrica.html
- Artículo "Tips Culturales Sudáfrica", Inteligencia Cultural para el éxito en las experiencias globales. Información obtenida el 17 de agosto del 2013 a las 01:35 am en el siguiente link: http://blogicebergconsulting.com/2010/11/15/tips-culturales-sudafrica/
- Artículo "El estilo mexicano de negociar", Comunicación y cultura organizacional en empresas Chinas y Japonesas, Información obtenida el 15 de agosto del 2013 a las 02:00 am en el siguiente link: http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/221/4m.htm
- Artículo "8 consejos para hacer negocios en Brasil". 2010, Información obtenida el 25 de agosto del 2013 a las 02:22 am en el siguiente link: http://images.semanaeconomica.com/articulos/52114-8-consejos-para-hacer-negocios-con-brasil

- Artículo “Negociar en México. Reglas para el éxito. Reuniones y acuerdos.” Protocolo y Etiqueta, Información obtenida el 25 de agosto del 2013 a las 03:16 am en la página “Protocolo” en el siguiente link: http://www.protocolo.org/internacional/america/negociar_en_mexico_reglas_para_el_exito_reuniones_y_acuerdos.html
- Artículo “Guía de etiqueta para hacer negocios en México” MBA Educación Ejecutiva, Información obtenida el 25 de agosto del 2013 a las 04:15 am en la página “América Economía” en el siguiente link: http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/guia-de-etiqueta-para-hacer-negocios-en-mexico