

# El estilo de negociación entre los países de Asia y México: Diferencias y similitudes.

The style of negotiation between the countries of Asia and Mexico: Differences and similarities.

Universidad Politécnica de Guanajuato

Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

**Dra. Erika Lourdes González Rosas**  
Profesora e investigadora en el Departamento de Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Guanajuato, Dra. en Gestión Empresarial.

**Dra. María Guadalupe Arredondo Hidalgo**  
Profesora e investigadora en el Departamento de Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Guanajuato, Dra. en Administración.

**Mtro. Martín P. Pantoja Aguilar**  
Profesor e investigador en el Departamento de Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Guanajuato, Mtro. en Administración y en Finanzas.

Fecha de envío: 30 de Abril de 2016  
Fecha de aceptación: 6 de Julio de 2016  
Fecha de Publicación: 31 de Agosto 2016

ISSN: 2007-977X

El presente trabajo es una investigación documental con el objetivo de identificar las condiciones actuales en el ámbito de las negociaciones, sus tratados y la balanza comercial, como antecedentes de la negociación entre los países de Asia y México. Recopila también los estilos de negociación de los diferentes países asiáticos y así mismo el estilo en México, todos identificados por diversos autores, para con base en las propuestas de Benoliel (Asia) y Chamoun Nicolás (México) elaborar una comparativa directa de los estilos de negociación entre México y los países asiáticos. Los resultados permiten reconocer que los procesos de negociación son en la mayoría de los casos diferentes para ambas partes, pero coincidentes en algunas. Concluyendo que las negociaciones internacionales implican un complejo proceso de preparación y un profundo análisis para que sean exitosas.

### Abstract

This work is a documental research in order to identify current conditions in the field of negotiations, its treaties and trade balance, as negotiating history between the countries of Asia and Mexico. Also collects negotiation styles of different Asian countries and the one in Mexico, all identified by various authors, based on the proposals of Benoliel and Chamoun Nicolás and develop a comparison of negotiation styles between Mexico and Asian countries. The results allow to recognize that negotiation processes are in most cases mutually different, but overlapping in some. Concluding that International negotiations involve a complex process of preparation and a thorough analysis to be successful.

Palabras clave: Negociación Internacional, Comercio Exterior, México, Asia

Keywords: International Negotiation, International Trade, Mexico, Asia

## 1. Introducción

En la actualidad las relaciones comerciales entre los países de Asia y México se han incrementado y aún presentan numerosas áreas de oportunidad para los empresarios de los diversos países. Sin embargo, es claro que para México las negociaciones han sido exitosas en algunos casos y en otros no tanto al mostrar déficit en la balanza comercial. Como sucede en el caso de China y Japón, que si bien en los últimos

años el gap se ha reducido, aún queda un significativo diferencial entre las importaciones y exportaciones con mayoría de las primeras en el caso de México. Para poder abordar la problemática comercial, es necesario realizar estudios conductuales que permitan comprender la manera en que el proceso de negociación entre México y los países de Asia es llevado a cabo. Considerando éste uno de los posibles factores que afecten los resultados comerciales de la negociación, amén de otros factores tales como las condiciones gubernamentales o la competitividad de los productos o de los proveedores. El presente trabajo tiene el objetivo de realizar un análisis inicial y documental descriptivo sobre los aspectos que influyen en los procesos de negociación entre los países de Asia y México. Primero se presenta una introducción al tema de las relaciones entre ambas partes, los principales acuerdos, los principales socios, los antecedentes de las relaciones y algunos indicadores económicos. En segundo término, se presentan los estudios existentes sobre el proceso de negociación en países asiáticos, de los cuales hay abundante literatura y con ello se presentan los procesos, las características, las diferencias en dichas relaciones, así como diversas recomendaciones. En tercer término, se muestra una introducción a la cultura de la negociación en México, sus características, procesos y algunos antecedentes. Finalmente el estudio presenta con base en las clasificaciones de Benoliel y Chamoun, de manera descriptiva, una comparativa de las principales variables de las negociaciones entre los países de Asia y México como una primera aproximación para la realización de un estudio empírico enfocado.

### 1.1 Objetivo del estudio

El objetivo del estudio fue realizar un análisis teórico descriptivo de las negociaciones entre los países de Asia y México con la finalidad de identificar las principales diferencias y semejanzas en el proceso de negociación que sienta las bases para definir la metodología más apropiada para realizar un estudio de investigación de las negociaciones internacionales entre México y diversos países de Asia.

Desde el punto de vista conceptual, el estudio buscó responder las siguientes preguntas de investigación: ¿Qué antecedentes existen en el tema de las negociaciones entre los países de Asia y México?, ¿Cuáles son las características de negociación para los países asiáticos?,

¿Cuáles son las características de negociación utilizadas en México? para finalmente determinar, ¿Cuáles son las principales diferencias y semejanzas entre los estilos de negociación de los países asiáticos y México? O ¿cuál es la relación entre los estilos de negociación entre países asiáticos y México?

Es importante señalar que la presente investigación es heurística y un análisis preliminar que no pretende ser exhaustivo, sino más bien precedente sobre el estado del arte en que se encuentra el tema de las negociaciones entre Asia y México como antecedente a una investigación empírica.

Con base en lo anterior, los objetivos particulares fueron hacer una revisión teórica del estudio sobre cómo se hacen las negociaciones en algunos países de Asia con ejemplos concretos y después identificar las principales características de las negociaciones en México y después más específicamente hacer una comparativa entre ambos lados.

Las técnicas que se utilizaron para realizar este análisis comparativo fueron la revisión de la literatura. En primer término se presenta una breve introducción los antecedentes de las relaciones entre México y Asia, después una introducción al tema de los negocios entre ambos con algunos indicadores. Posteriormente, un análisis documental de los antecedentes sobre cómo hacer negociar con Asia, estudios, ejemplos, diferencias, procesos, características, entre otros, seguido del tema de las negociaciones en México para luego hacer una comparativa conceptual.

## 1.2 Justificación

La relación entre los países de Asia y México ha sido y es complicada pues existen grandes diferencias en cuanto a distancia, cultura, idioma, economía, factores sociales, entre otras. Sin embargo, las relaciones han sido siempre constantes y continúan creciendo día con día. Tan sólo China es ahora uno de los principales socios comerciales para México. Por ello, es muy importante realizar estudios que aporten conocimiento al fortalecimiento de dicha relación. Si bien existe una amplia literatura sobre cómo negociar con Asia, hay poca bibliografía sobre el caso concreto de la negociación entre los países de Asia y México. Por lo anterior, es menester contribuir a la generación del conocimiento en dicha área. Sobre todo porque las relaciones comerciales de México con los países asiáticos muestran en la mayoría de los casos déficits de la balanza comercial para México. Quizás los empresarios mexicanos no

encuentran las herramientas que faciliten el proceso de negociación con los países de Asia, y por ese motivo, el presente proyecto contribuye al tema analizando una variable posible. Cabe señalar que es un estudio introductorio dado la complejidad de las regiones y sus países, y por ello se sienta la base para que se lleven a cabo otros estudios más enfocados quizá a la relación de México con un país asiático determinado.

## 2. Marco teórico conceptual

### 2.1 Los principales tratados comerciales entre países de Asia y México

La eficiencia en el proceso de negociación de las empresas es un imperante, Paz (2004) había recalorado la necesidad de que la habilidad de negociación sea una competencia imprescindible para los ejecutivos y se podría agregar que para los hombres de negocios. La región de Asia es el mercado más grande del mundo, así como la región más poblada y con uno de los niveles tecnológicos más desarrollados. Mientras que México es el catorceavo país con mayor territorio en el mundo, el onceavo en población y el líder en exportaciones de entre los países de Latino América, además se le considera una de las economías más grandes e importantes del mundo y con personas jóvenes altamente capacitados para trabajar en compañías de diversa índole (ProMéxico, 2014). Wolfendale (2002) estableció que para hacer negocios en Asia, la planeación debía ser crucial, verlo desde una perspectiva americana, tener un plan detallado y recursos técnicos así como lecciones valoradas.

Por lo anterior, México, detectando la importancia del mercado asiático para su economía, ha firmado diferentes tratados y acuerdos comerciales para promover la inversión, promoción y protección de las relaciones comerciales con los siguientes países asiáticos: Korea, China, India, Israel, Japón, Singapur y está en negociaciones muy avanzadas para el convenio Trans-Pacific Strategic Economic Partnership Agreement (Acuerdo Específico Transpacífico de Asociación Económica) (TPP, por sus siglas en inglés) (Secretaría de Economía, 2015). En la tabla 1 se listan los países participantes y los diversos tratados. En el TPP se están negociando diversos aspectos relacionados con los mercados de bienes, las reglas de origen, las aduanas; las medidas sanitarias y las fitosanitarias, los obstáculos técnicos al comercio, la contratación pública; el comercio y medio ambiente, las inversiones y el comercio electrónico, entre otros (Secretaría de Economía, 2015).

## Cuadro 1 Acuerdos de México con Asia

<b>Acuerdo para la Promoción y Protección de Inversiones</b>
Australia
Corea
China
India
Singapur
<b>Tratado de Libre de Comercio</b>
Israel
<b>Tratado Completo</b>
Japón
<b>Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP)</b>

Fuente: Secretaría de Economía (2015)

### 2.2 El nivel de negocios entre países de Asia y México

Hablar de negocios entre México y los países de Asia no es sencillo, en la década pasada Faust & Franke (2002) ya habían señalado que las relaciones entre ambas regiones no han sido fluidas y han encontrado dificultades tanto a nivel diplomático como en los negocios. A la par, la relación en los últimos años (2006-2012) de México con el mercado Pacífico Asiático tanto a nivel diplomático como económico ha sido siempre ambivalente, pendular, contradictoria y sin un plan a largo plazo (Uscanga, 2008). Además como menciona González Vaguéz (2012) las diferencias geográficas, culturales y económicas son enormes, tan sólo el mercado asiático tiene una población de 2500 millones de personas. Sin embargo, las relaciones con los países asiáticos

siempre han estado ahí, por poner un ejemplo, México fue el segundo país de América Latina en tener relaciones diplomáticas con Japón sólo después de Perú en los setentas y por años México fue el país que mayores relaciones tuvo con Japón. Además, a principios de este siglo Japón comienza a estrechar los vínculos con América Latina y las inversiones no sólo han aumentado sino se han diversificado, desde la minería, infraestructura y desde luego el sector automotriz. González Vaguéz (2012) hace énfasis de que Japón puede representar un punto de entrada hacia el mercado asiático no sólo para México sino para toda Latinoamérica.

La importancia de los negocios entre México y los países de Asia se puede observar con el ejemplo de China. El comercio con China ha pasado de un déficit de 340 millones de dólares en el año 1993 a más de 60 mil millones de dólares, ver Cuadro 2.

Cuadro 2 Balanza Comercial de México con China

Balanza comercial de México con China Valores en miles de dólares Año	Exportaciones	Importaciones	Comercio Total	Balanza Comercial
1993	44,782	386,449	431,231	-341,667
1994	42,162	499,655	541,817	-457,493
1995	37,002	520,580	557,582	-483,578
1996	38,277	759,704	797,981	-721,427

1997	45,882	1,247,376	1,293,258	-1,201,494
1998	105,977	1,616,494	1,722,471	-1,510,517
1999	126,338	1,921,057	2,047,395	-1,794,719
2000	203,586	2,879,620	3,083,206	-2,676,034
2001	281,774	4,027,253	4,309,027	-3,745,479
2002	653,913	6,274,381	6,928,294	-5,620,468
2003	974,369	9,400,591	10,374,960	-8,426,222
2004	986,304	14,373,843	15,360,147	-13,387,539
2005	1,135,544	17,696,338	18,831,882	-16,560,794
2006	1,688,107	24,438,279	26,126,386	-22,750,172
2007	1,895,338	29,743,656	31,638,994	-27,848,318
2008	2,044,750	34,690,310	36,735,060	-32,645,560
2009	2,207,788	32,528,967	34,736,755	-30,321,179
2010	4,182,842	45,607,551	49,790,393	-41,424,709
2011	5,964,225	52,248,003	58,212,228	-46,283,778
2012	5,720,732	56,936,129	62,656,861	-51,215,397
2013	6,470,049	61,321,376	67,791,425	-54,851,327
2014 /1	5,979,465	66,255,959	72,235,424	-60,276,494

Fuente: Secretaría de Economía (2015)

Sin embargo, las relaciones comerciales de México con algunos países de Asia presentan diferencias. La Cuadro 3 presenta las balanzas comerciales entre México y tres países asiáticos, China, Hong Kong y Japón. Como puede verse, China tiene una relación comercial cuya diferencia es abismal. En el caso de Hong Kong aunque en mucho menor importe la ba-

lanza comercial es positiva para México y en el caso de Japón sigue habiendo un déficit significativo pero hay que reconocer que es menor en términos relativos al experimentado en años anteriores. Lo importante es ver que hay negocios realizándose en ambas partes y que son áreas de oportunidad a aprovechar.

**Cuadro 3 Comparativa de balanzas comerciales entre México, China, Japón y Hong Kong**

Balanza comercial de México Valores en miles de dólares Año	Exportaciones	Importaciones	Comercio Total	Balanza Comercial
Hong Kong	1,028,774	290,264	1,319,038	738,510
China	5,979,465	66,255,959	72,235,424	-60,276,494
Japón	2,609,246	17,544,572	20,153,818	-14,935,326

Fuente: elaboración propia con información de la Secretaría de Economía (2015)

### 2.3 Los estilos de negociación en los países de Asia

Sarkar (2010) ha definido el término negociación como el “proceso de interacciones concebidas involucrando a dos individuos o grupos tratando de lograr un acuerdo conjunto acerca de diferentes necesidades o ideas”. Dentro de los negocios internacionales siempre hay procesos de negociación pero por su naturaleza multicultural se vuelven más complejos. Por lo anterior, se debe poner especial énfasis a dichos procesos, Kulshreshtha (2009) recomendó que los empresarios tengan especial cuidado en tres puntos cuando hacen negocios en el extranjero que

incluyen tener cuidado del ritmo de las negociaciones, las dinámicas de las relaciones personales y la profundidad de la presentación.

A manera de ejemplo, Beamer (1993) ya había hecho hincapié en la importancia de los brindis en China, Corea o Taiwán para las negociaciones.

Las negociaciones internacionales entran en las llamadas negociaciones multiculturales ya que debe considerarse la parte cultural como parte del proceso de negociación, desde luego que el tema no es nuevo y tiene antecedentes (Bülow & Kumar, 2011). Estos autores identificaron cuatro áreas que influyen en este tipo de negociaciones que son manejo de cultura “nacional”, conflictos, terminologías y esencialismo. De la Garza-Carranza, Guzmán-Soria & Hernández-Soto (2009) hicieron una recopilación de la fundamentación de las negociaciones multiculturales y presentaron cómo las necesidades de los empresarios o ejecutivos deben derivar en la inteligencia cultural o competencia cultural, es decir, en actitudes que parecen imprescindibles para realizar negociaciones internacionales exitosas.

En este tenor, Sarkar (2010) hizo una recopilación de diferentes autores del valor cultural en los procesos de negociaciones internacionales. Los valores detectados son las metas, el protocolo, la comunicación, el tiempo, la propensión al riesgo, el grupo contra el individuo y la naturaleza de los acuerdos. Así como la importancia de la inteligencia cultural y los factores geopolíticos. Como se sabe, hablar de cultura es por demás un tema complejo y de muy difícil integración, dentro de un país puede haber diferentes culturas o grupos y desde luego Asia no es la excepción. En esta línea, Osman-Gani & Joo-Senq (2002) realizaron un estudio comparativo de los estilos de negociación de gerentes de Singapur, China, Malasia e India, encontrando que la cultura si está relacionada con el estilo para negociar. Incluso llamaron a las negociaciones multiculturales un aspecto “sensible” para la gestión de los negocios y recalcaron la importancia de considerar las diferencias culturales dentro de un mismo país. En este sentido, Chung & Ingleby (2011) han investigado las negociaciones multiculturales concretamente en el caso de Australia y China en un estudio experimental donde una de sus conclusiones fue la necesidad de preparar a los estudiantes de administración de negocios con herramientas para las negociaciones internacionales con todo lo que eso implica. Como puede verse, el tema de la negociación internacional o multicultural es amplio y con muchas posibilidades. Por ejemplo, Semnani-Azad & Adair (2013) han estudiado los gestos no verbales durante las negociaciones entre canadienses y chinos, encontrando que los últimos tienen niveles de autocontrol y que muestran menos gestos.

En cuanto a la negociación misma, Zhao (2000) señaló que los procesos de negociación en

China no son cosa de amateurs, se preparaba y enseñaba a los chinos diferentes tácticas para las negociaciones internacionales con técnicas como ganar-ganar, ganar-perder, concesiones, entre otras. En adición, Le Pla (2007) identificó nueve tips legales para hacer negocios en China que incluían la no sobreestimación, pensar con antelación, ser táctico, fijarse en los pequeños detalles, cerrar el trato, dar la vuelta a todos los detalles legales, checar el lenguaje en que se habla, generalmente todos los negociadores legales hablan inglés, buscar asesores locales y escoger con cuidado la asesoría.

La raíz de las negociaciones culturales en Asia tiene su origen en las tres religiones principales del Confucionismo, Taoísmo y el llamado “Arte de la guerra” (Benoliel, 2013). Primeramente en cuanto al confucionismo, las reglas en la cultura asiática (Kong Fu Ze) deben basarse en la estabilidad de la sociedad, la armonía familiar, el comportamiento virtuoso hacia otros, el control y el dominio, el respeto por la tradición y la reciprocidad de los favores (Benoliel, 2013). Mientras que la filosofía taoísta de Lao Ztu tienen su origen en el Yin and yang que contrasta el cumplimiento de ambas partes para tener un todo armonioso y Wu wei referido a la pasividad para no hacer nada (Benoliel, 2013). Finalmente para el concepto del “arte de la guerra” se utiliza el Ji para planear, buscando estrategias, tanto tácticas como de destreza, en el ámbito de los negocios incluso se ve como un campo de batalla, un ejemplo que se maneja en esta política es “esconde un cuchillo en la sonrisa”. Adicionalmente, el proceso de negociación está basado en las siguientes dimensiones culturales antagónicas entre las culturas occidentales en países como Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña y Australia y las culturas orientales de China, Corea, Japón y Singapur.

a) Individualismo vs. Colectivismo.

En los países occidentales la personas están más preocupadas por sus propias metas, necesidades e intereses mientras que en países orientales, la meta colectiva sobresale a la individual, incluso se promueve el sacrificio por el bien de la comunidad. Aunado al hecho de que las relaciones sociales y afiliaciones tienden a ser permanentes.

b) Alta vs. baja distancia del poder.

En los países asiáticos se espera que los miembros menos poderosos acepten que el poder no tiene por qué ser repartido equitativamente. La jerarquía es ampliamente respetada según el estatus, la edad, el género y la educación. Por otro lado en las culturas occidentales, el rango, estatus, género y antigüedad,

si bien se respetan no son tan marcadas. Por otro lado el conocimiento, la competencia y la independencia son ampliamente valoradas.

c) Evitar lo inseguro vs. poca preocupación por lo inseguro.

En las culturas orientales, los individuos prefieren tener ambientes sin riegos, claros y definidos, las decisiones se toman después de cuidadosas evaluaciones con amplia información, el cambio se hace mediante cuidadosas mediciones y de manera suave y gradual. Por el contrario, en los países occidentales, los individuos se sienten cómodos en situaciones poco claras, las decisiones se toman con una cantidad limitada de información y se fomenta el cambio.

d) Femenidad vs. Masculinidad.

En las culturas asiáticas se preocupan por los sentimientos de las personas y se hace énfasis en la armonía y cooperación. Pero se detecta una clara diferenciación entre hombres y mujeres dando un peso mayor a los primeros en las decisiones importantes. Por otro lado las culturas occidentales están orientadas al logro porque enfatizan la competitividad y la asertividad, y buscan un equilibrio entre los géneros.

e) Orientación al futuro y al corto tiempo.

Para los países asiáticos la orientación de sus decisiones es a largo plazo y hacen hincapié en el ahorro y la inversión; mientras que en las culturas occidentales se planea y se toman decisiones con una visión más a corto plazo y con gratificaciones inmediatas; y la obtención de resultados rápidos es fomentada.

f) Alto y bajo contexto.

En las culturas asiáticas la comunicación es indirecta, implícita, sugestiva y vaga por lo que el contexto es alto, mientras que en las culturas occidentales la comunicación es directa utilizando un contexto bajo.

g) Monocrónico y policrónico.

Para los asiáticos el tiempo es fluido, cíclico, recursivo, natural y las agendas son menos estructuradas por lo que se considera policrónico. Por otro lado, para los occidentales el tiempo es lineal, inflexible y secuencial es decir, monocrónico.

Desde el punto de vista mexicano los procesos para las negociaciones con los países de Asia son por demás complejos, Aunado a ello, existen diferentes particularidades según los países o la región que se trate. Puchol (2012) también ha hecho énfasis en la importancia que los japoneses dan a las negociaciones a largo plazo. A continuación se

presentarán dos ejemplos concretos de negociaciones con países asiáticos, Japón y China, que maneja Benoliel (idem). En el caso de Japón, menciona que es importante identificar los tres círculos que rodean a los japoneses:

- Miuchi (familia y amigos cercanos)
- Nakama (amigos y familiares de los que se depende mutuamente para asistencia)
- Tanin (personas con las que no se tiene relación).

Hafez Sakabani, (2012) estableció que para hacer negocios en Japón se requiere ser sumamente profesional y que se debe considerar la participación de los organismos gubernamentales para dar mayor claridad al proceso. Además, se opta por un acuerdo general al comienzo de la negociación para después en el transcurso del proceso negociar cuestiones más particulares. Los consumidores y los productos japoneses requieren y tienen altos niveles de calidad, por lo que se recomienda considerarlo al momento de realizar negocios con ellos. En general, Hafez Sakabani, (idem) establece considerar los siguientes aspectos en negociaciones con japoneses:

- I. El uso del tiempo: El tiempo es muy estricto, una reunión comienza y termina a tiempo.
- II. Las relaciones personales son fundamentales: Primero se gana la confianza y luego se hacen los negocios.
- III. La comunicación es seria y formal: Escuchan atentamente y hacen negocios profesionalmente, no hay lugar para bromas.
- IV. Los acuerdos son de manera verbal y los lleva a cabo un mando intermedio.
- V. La toma de decisiones es realizada por la persona de mayor jerarquía, la cual generalmente no lleva a cabo la conducción de la negociación.

Es importante recalcar que los negociadores japoneses prestan mucha importancia al protocolo. Puchol (2012) pone el ejemplo de las tarjetas de presentación. Cuando se le entrega una tarjeta de presentación a un japonés, éste prestará mucha atención, la leerá y luego las pondrá en la mesa de la negociación para llamar a cada quien por su nombre. En general en occidente, y México no es la excepción, las tarjetas se guardan en la cartera. Es decir, el nivel de formalidad, comunicación y protocolo es alto en Japón.

La distinción de estos grupos es muy importante pues tiene un impacto en la moral y comportamientos de los asiáticos,

incluida desde luego la negociación. En cuanto a China, la negociación puede ser de dos tipos: misión conjunta (joint quest) y contienda movible (mobile warfare). El primero, es una relación colaborativa de búsqueda del valor mutuo a través de la justicia. Es un proceso armonioso dónde se busca la creación de valor la cual se logra a través de unir posiciones opuestas y buscando ajustar intereses. Por otro lado, el segundo se refiere a que se ve a las contrapartes como un combatiente en que se utilizan los principios del “arte de la guerra” buscando desestabilizar y debilitar al adversario y utilizar cualquier estrategia incluida la diseminación de información falsa, así como negociar e incluso estimular la competencia entre proveedores. Para comprender mejor a la cultura china, es importante conocer cómo manejan sus negocios fuera de China. Ahlstrom, Young, Chan & Bruton (2004) detectaron que las transacciones son manejadas mediante un control familiar con sencillas estructuras organizacionales, redes de trabajo y control de la información, hay una dirección centralizada y la toma de decisiones también, el financia-

miento es interno, casi no hay mercadotecnia y poca o nula investigación y desarrollo.

Como ya se mencionó, existen diferencias entre los mismos países asiáticos, Benoliel (2013) ha identificado algunas diferencias. Por ejemplo en India, las negociaciones tienen una orientación de ambas partes tanto el Este como de Occidente y es un proceso complejo. Pueden tomar características individualistas con estrategias agresivas, competitivas y orientadas al logro, la cultura distingue jerarquías sociales, distancia del poder y lealtad, sin embargo pueden ser sensibles al contexto y adaptarse. En otro ejemplo, en Corea, Chung, Eichenseher, Taniguchi, (2008) distinguieron los principios del confucionismo, pero también del Budismo de China y Japón junto con una amplia comunidad cristiana. Sin embargo, en el país existen reglas políticas autoritarias y endémica corrupción económica. En esta línea McDonald (2012) hizo una comparativa de cómo se aplican los principios confucionistas en diferentes países asiáticos incluyendo a China, Hong Kong, Taiwán, Malasia y Singapur, ver Cuadro 4.

**Cuadro 4 Ejemplos de negociación en el liderazgo confucionista.**

	<b>China</b>	<b>Hong Kong</b>	<b>Taiwan</b>	<b><u>Malasia/Singapore</u></b>
Nivel uno Estilo de liderazgo: benevolente	<u>Lealtad del empleado</u>	Construyendo relaciones de confianza entre las personas.	Tratando amablemente al staff y proveer un foro abierto	Generación de la riqueza para aplicarse en el mejoramiento de la humanidad.
Nivel dos Principios, virtud, armonía, educación, reciprocidad y colectivo familiar	<u>Virtud</u>	<u>Armonía</u>	<u>Colectivo Familiar</u>	<u>Reciprocidad</u>
Nivel tres Constantes: <u>Ren yi li zhi and xin</u> (Mc Donald, 2012)	<u>Zhi</u> Aplicación de conocimiento para innovar <u>Zhong</u> Para lograr la excelencia	<u>Li</u> Etiqueta en las relaciones.	<u>Ren</u> <u>Benevolencia</u> <u>Humanidad</u>	<u>Yi</u> <u>Honestidad/</u> <u>Rectitude</u>

Fuente: McDonald (2012)

Las diferencias abarcan diferentes características, por ejemplo, Swierczek & Quang (2004) también ya habían identificado ciertas diferencias entre los va-

lores asiáticos culturales relacionados hacia el emprendedurismo. El Cuadro 5 presenta un resumen de su análisis.

**Cuadro 5 Diferencias en valores asiáticos en relación al emprendedurismo**

India	Líderes Fuertes que toman riesgos. Las normas sociales y culturales favorecen la estabilidad y la seguridad.
Japón	No se apoya el emprendedurismo. No hay una traducción exacta de la palabra emprendedurismo en el idioma japonés.
Corea	Es similar a los japoneses. Son un poco más adversos a los riesgos.
Singapur	La mitad de los gerentes de Singapur se consideran a sí mismos como muy emprendedores
Taiwan	Apoyan fuertemente el emprendedurismo. Son los menos adversos a los riesgos.

Fuente: Swierczek & Quang (2004)

En países como Egipto y Arabia Saudita las negociaciones tiene otro tenor, por ejemplo la religión se funde con lo legal, el Islam es la mayor fuente de leyes escritas y está en las cuestiones jurídicas que rodean a las transacciones de negocios. Adicionalmente, en el Medio Oriente las decisiones deben pasar por un filtro moral (Ardivichvili, Jondle and Kowske, 2010).

2.4 La cultura de la negociación en México  
La cultura de los negocios en América Latina tiene sus peculiaridades, Ardivichvili, Jondle and Kowske (2010) identificaron que hacer negocios es complicado debido a los bajo niveles de estándares en

la política, a un excesivo consumo y materialismo, altos niveles de pobreza y a una significativa desconexión entre los valores manejados por la Iglesia Católica (mayoritaria entre la población) y las prácticas de negocios.

Habid Chamoun- Nicolas (2005) es uno de los investigadores en el tema de las estrategias de los mexicanos para la negociación. En uno de sus estudios, identificó las principales características de negociación en un grupo de seiscientos empresarios, las cuales se presentan a continuación en el Cuadro 6.

**Cuadro 6 Factores de la cultura de la negociación**

Factores	Contenido
<b>Chamoun- Nicolas</b>	
<b>Contrato o relación</b>	Generalmente los mexicanos no son de realizar contratos, pero esto empieza a cambiar en las grandes urbes mexicanas.
-¿Ganar-Ganar o -Ganar-Perder?	La mayoría de los mexicanos les gusta tener una actitud de ganar-ganar.
-Informal -Formal	Para los empresarios mexicanos es más favorecedor negociaciones informales
-Directo -Indirecto	En general la tendencia es más bien a favor de negociaciones directas.
-Sensibilidad al tiempo	También se favorece la sensibilidad al tiempo, se le da importancia. Sin embargo la puntualidad no es una prioridad, aunque empieza a cambiar en las urbes.
-Sensibilidad emociones	Poca sensibilidad a las emociones
-¿Específico o General? -¿Abajo-Arriba o Arriba-Abajo?	Se prefiere la especificidad
-Lider -Consenso	Consenso
-Capacidad de tomar riesgos	Se favorece la toma de riesgos

Fuente: Chamoun-Nicolas (2005)

Adicionalmente Chamoun-Nicolas (2005) también ha identificado los perfiles para los hombres de negocios en México, estableciendo que generalmente son hombres empresarios, profesionistas experimentados, aunque puede haber empresarias y profesionistas jóvenes, además de que existen empresarios mayores a los 50 años sin estudios.

Respecto a la adaptación de los mexicanos hacia otras culturas, por ejemplo, Otero & Otomo (2006) detectaron que trabajadores mexicanos se han adaptado al estricto sistema de producción japonés. Por otro lado, Nakasone (2014) analizó cómo personas de nacionalidad japonesa se adaptan a la cultura mexicana mientras viven en Guadalajara, México, e hizo un análisis cultural entre japoneses y mexicanos con la técnica de Berry y encontró que en lo general se adaptan hacia lo positivo, pero no así a aspectos negativos como la impuntualidad o falta de respeto en que caen algunos mexicanos. También consideró los modelos de Hofstede, Inglehart y Schwartz y elaboró un estudio que hace un análisis de contenido entre ambas culturas de manera muy integral y metodológica.

En otra perspectiva, Elahee, Kirby & Nasif (2002) hicieron una comparativa de perfiles de negociación entre hombres de negocios de Estados Unidos, Canadá y México y encontraron que los mexicanos utilizaban diferentes estrategias si negociaban con mexicanos a diferencia de si negociaban con canadienses o norteamericanos. Como parte de su estudio identificaron cinco factores que son importantes en ese tipo de negociaciones como son alardear,

distorsión, regateo, ataque a la red de trabajo de los negociantes y acopios de información inapropiada. También recalcaron la importancia de la confianza para este tipo de procesos de negocios.

### 3. Aspectos Metodológicos

El presente estudio es un estudio de reflexión y se basa en el método general de análisis de lo general a lo particular. En primer término se hizo una revisión bibliográfica del tema de las negociaciones. A continuación, se identificó el modelo de Benoliel como referencia para hacer una comparativa entre las dimensiones culturales de la negociación que se manejan en los países de Asia y con México. Así mismo se identificaron los factores de negociación listados por Chamoun Nicolas en el mismo tenor. Esta investigación documental es una primera aproximación y comparativa al tema de las negociaciones entre los países de Asia y México con la finalidad de hacer inferencias y generar conocimiento sobre su contenido.

### 4. Análisis y comparativa de procesos de negociación

A continuación se presenta el análisis comparativo realizado entre los procesos de negociación de los países asiáticos con México. El Cuadro 7 presenta el análisis conceptual de las dimensiones culturales entre los países de Asia y México según las dimensiones culturales que propone Benoliel.

**Cuadro 7 Comparativa de las dimensiones entre los países de Asia y México**

Dimensión Benoliel	Asia	México
Individualismo	Colectivismo	Individualismo
Colectivismo		
Alta distancia del poder Baja distancia en el poder	Alta distancia del poder	Alta distancia del poder
Evitar lo inseguro Poca preocupación por lo inseguro	Evitar lo inseguro	Poca preocupación por lo inseguro
Feminidad Masculinidad	Feminidad	Feminidad
Orientación al futuro Orientación al corto tiempo	Orientación al futuro	Orientación al corto tiempo
Alto contexto Bajo contexto	Alto contexto	Bajo contexto
Monocrónico Policrónico	Policrónico	Policrónico

Fuente: elaboración propia con información de Benoliel (2013)

El Cuadro 8 presenta una comparativa de los factores de negociación entre los países de Asia y México utilizando la propuesta de Chamoun-Nicolas para México.

**Cuadro 8 Comparativa de los factores de negociación entre los países de Asia y México**

Factores <u>Chamoun- Nicolas</u>	Asia	México
<u>Contrato o relación</u>	Relación	Contrato
-¿Ganar-Ganar o -Ganar-Perder?	Ganar-Ganar	Ganar-Ganar
-Informal -Formal	Formal	Informal
- <u>Directo</u> - <u>Indirecto</u>	Indirecto	Directo
-Sensibilidad al tiempo	Sí sensible	No sensible
-Sensibilidad emociones	Sensibilidad emociones	Sensible emociones
-¿Específico o General?	General	Específico
-¿Abajo-Arriba o Arriba-Abajo?	Arriba-abajo	Arriba-abajo
- <u>Lider</u> - <u>Consenso</u>	Lider	Consenso
- <u>Capacidad de tomar riesgos</u>	No hay riesgos	Toman riesgos

Fuente: elaboración propia con información de Chamoun-Nicolas (2005)

Como resultado de esta comparación, se puede notar que existen diferencias en el estilo de negociar entre las personas de los países de Asia y México y en general son contrarias, con algunas excepciones. En cuanto a la comparativa de las dimensiones de Benoniel, sólo hay coincidencia en cuanto al aspecto de la feminidad referida al manejo de las emociones y al factor del tiempo policrónico que se basa en poca preocupación por sí mismo. En relación a los factores culturales de negociación de Chamoun-Nicolas hay coincidencia para el factor de ganar-ganar y sensibilidad de las emociones como se puede ver en los cuadros 7 y 8.

## 5. Conclusiones y discusión

El objetivo del estudio fue realizar un análisis teórico descriptivo de las negociaciones entre los países de Asia y México con la finalidad de identificar las principales diferencias y semejanzas en el proceso de negociación que sienta las bases para definir la metodología más apropiada para realizar un estudio de investigación de las negociaciones internacionales entre México y diversos países de Asia.

Es importante recalcar las importantes relaciones económicas y diplomáticas que México mantiene con diversos países de Asia, destacando entre ellos China por su gran actividad comercial con México. Aun cuando la actividad comercial de México con

los países de Asia es intensa, todavía existen grandes asimetrías en las importaciones y exportaciones que México realiza. Por ello es fundamental mejorar los procesos de negociación de las empresas mexicanas y un elemento clave es identificar los estilos de negociación de sus contrapartes para mejorar sus resultados. Los resultados del presente estudio mostraron que efectivamente existen más diferencias que semejanzas en los estilos de negociación entre México y los países asiáticos y que ello debe ser un factor a considerar en los procesos de negociación. Por lo anterior, los empresarios mexicanos deben estar preparados para realizar negociaciones con los asiáticos, esto sólo lo podrán hacer en la medida que tomen precauciones de antemano. Se puede recomendar que ante cualquier proceso empresarial en Asia, primero se haga una revisión sobre lo que es la cultura asiática empresarial y de negociación, además estar consciente de la propia cultura mexicana, así como diseñar y preparar un plan de negociación y no ir a la deriva, esto es hasta dónde puedo negociar mis condiciones para no tomar decisiones apresuradas durante el proceso. Es importante también preparar diferentes estilos de negociación pues cómo se vio los asiáticos pueden usar diferentes tácticas y esto no debe sorprender a los empresarios mexicanos, por lo que deben estar preparados. El plan a seguir propone lo siguiente:

- I. Conocer la cultura asiática.
- II. Analizar la cultura mexicana.
- III. Diseñar y desarrollar un plan de negociación.
- IV. Identificar las diferentes estrategias o estilos para negociar.
- V. Diseñar un plan de negocios internacional.

Adicionalmente como se trata de negociaciones internacionales, estas siempre deben estar fundamentadas en un Plan de Negocios Internacional. Es decir, no se debe a comenzar a negociar un proyecto empresarial o de negocios sin antes haber diseñado un plan. Todo plan de negocios internacional debe basarse en un cuidadoso análisis de la cultura, la economía, el mercado, la competencia, la mercadotecnia, etc. (Cateroa, Gilly & Graham, 2010). En el caso de México, dentro de dicho plan, el conocer los estilos de negociación de la contraparte asiática se vuelve un elemento aportador a la resolución de la problemática de la negociación y su búsqueda del éxito. El objetivo del estudio fue realizar un análisis teórico de los estilos de negociación de diversos países de Asia y de México con la finalidad de identificar las principales diferencias y semejanzas y producir una propuesta de estilos basados en las clasificaciones de Benoliel (países asiáticos) y Chamoun (México) que se convierta en el punto de partida de una metodología específica y más apropiada para realizar posteriores estudios de investigación de las negociaciones internacionales de México con alguno de los países asiáticos en particular. Con base en la comparativa realizada se encontró que existen mayoritariamente diferencias en los estilos de negociación entre los países de Asia y México. Adicionalmente, se puede concluir que para realizar la investigación de las negociaciones internacionales se pueden utilizar las metodologías de Hofstede, Beloniel y Chamoun-Nicolas. Sin embargo, se requiere profundizar en su contenido para continuar detallando de manera específica el planteamiento de la investigación.

#### 5.1 Futuras líneas de investigación

En cuanto al futuro de la investigación es menester definir conceptualmente y operacionalmente cuáles serían las variables a estudiar en las negociaciones internacionales entre los países de Asia y México. Así como, determinar la conducción y la población que será objeto de estudio. Una opción atractiva sería el modelo de Hofstede que es el que está basado el de Benoliel, lo primero sería conocerlo más a detalle para después adentrarnos al tema del planteamiento del problema de investigación como siguiente paso

en la investigación.

## 6. Bibliografía

- Ahlstrom, D., Young, M. N., Chan, E. S., & Bruton, G. D. (2004). Facing Constraints to Growth? Overseas Chinese Entrepreneurs and Traditional Business Practices in East Asia. *Asia Pacific Journal Of Management*, 21(3), 263-285, <https://doi.org/10.1023/B:APJM.0000036463.20310.de>
- Beamer, L. (1993). Toasts: Rhetoric and ritual in business negotiation in Confucian cultures. *Business Forum*, 18(4), 22.
- Benoliel, M. (2013). Negotiating Successfully In Asia. *Eurasian Journal of Social Sciences* 1(1), 2013, 1, 18.
- Bülow, A. M., & Kumar, R. (2011). Culture and Negotiation. *International Negotiation*, 16(3), 349-359, <https://doi.org/10.1163/157180611X592905>
- Cateroa, P., Gilly, M. & Graham, J. (2012). *Mercadotecnia Internacional*. McGraw Hill: México.
- Chamoun-Nicolas Habid (2005). La cultura de la negociación en México en <http://www.gestiopolis.com/cultura-negociacion-mexico/>. Fecha de consulta: 15 de abril de 2015.
- Chung, K., Eichenseher, J., & Taniguchi, T. (2008). Ethical Perceptions of Business Students: Differences Between East Asia and the USA and Among "Confucian" Cultures. *Journal Of Business Ethics*, 79(1/2), 121-132, <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9391-7>
- Chung, M., & Ingleby, R. (2011). The applicability of Western socio-legal frameworks to the study of negotiation in Chinese society. *Journal Of Higher Education Policy & Management*, 33(2), 169-177, <https://doi.org/10.1080/1360080X.2011.550090>
- De la Garza-Carranza, M. T., Guzmán-Soria, E., & Hernández-Soto, D. (2009). Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales. (Spanish). *GCG: Revista De Globalización, Competitividad & Gobernabilidad*, 3(3), 64-89. doi:10.3232/GCG.2009.V3.N3.03.
- Elahee, M. N., Kirby, S. L., & Nasif, E. (2002). National Culture, Trust, and Perceptions About Ethical Behavior in Intra- and Cross-Cultural Negotiations: An Analysis of NAFTA Countries. *Thunderbird International Business Review*, 44(6), 799-818, <https://doi.org/10.1002/tie.10049>
- Faust, J., & Franke, U. (2002). Attempts at diversification: Mexico and Pacific Asia. *Pacific Review*, 15(2), 299-324, <https://doi.org/10.1080/09512740210131077>

González Vaguéz, Y (2012). "Un Acercamiento a las Relaciones Económico-Comerciales y de Cooperación Entre Japón y América Latina y el Caribe " en Observatorio de la Economía y la Sociedad del Japón, mayo 2012. Texto completo en <http://www.eumed.net/rev/japon/>.

Hafez Sakabani, Bassam (2012). Las negociaciones en el mundo. España: ECU, 2012. ProQuest ebrary. Web. 22 April 2015.

Kulshreshtha, A. K. (2009). How to carry out International Business Negotiations for Industrial Globalization Overseas. *Chemical Business*, 23(2), 17-19.

Le Pla, R. (2007). 9 legal tips for doing business in Asia. *NZ Business*, 21(8), 24-25.

McDonald, P. (2012). Confucian foundations to leadership: a study of Chinese business leaders across Greater China and South-East Asia. *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 465-487, <https://doi.org/10.1080/13602381.2012.693770>

Nakasone Portes, Takako. (2014). Diferencias culturales entre México y Japón: desde las perspectivas de los japoneses en Guadalajara Takako Nakasone Portes, revista mexicana de estudios sobre la cuenca del Pacífico 29 tercera época / volumen 8 / Julio • diciembre 2014 / PP. 29-60 issn 1870-6800

Osman-Gani, A. M., & Joo-Senq, T. (2002). Influence of Culture on Negotiation Styles of Asian Managers: An Empirical Study of Major Cultural/Ethnic Groups in Singapore. *Thunderbird International Business Review*, 44(6), 819-839, <https://doi.org/10.1002/tie.10048>

Otero, G., & Otomo, J. (2006). La transferencia del sistema japonés de producción hacia un país en desarrollo: el caso de la Honda de México. México: Red Región y Sociedad.

Paz, Ignacio (2004). Negociación: Competencia Gerencial por Antonomasia. *Revista EIA*, ISSN

1794-1237 Número 1 p. 81-98. Febrero 2004 Escuela de Ingeniería de Antioquia, Medellín (Colombia).

ProMéxico (2014). <https://www.promexico.gob.mx/>. Fecha de consulta: 15 de noviembre de 2015. Puchol, L. (2010). El libro de la negociación (3a. ed.). España: Ediciones Díaz de Santos.

Sarkar, A. N. (2010). Navigating the Rough Seas of Global Business Negotiation: Reflection on Cross-Cultural Issues and Some Corporate Experiences. *International Journal Of Business Insights & Transformation*, 3(2), 47-61.

Secretaría de Economía (2015). [www.economia.gob.mx/](http://www.economia.gob.mx/) Fecha de consulta: 14 de abril de 2015. Semnani-Azad, Z., & Adair, W. L.

(2013). Watch Your Tone. Relational Paralinguistic Messages in Negotiation. *International Studies Of Management & Organization*, 43(4), 64-89, <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825430404>

Swierczek, F. W., & Quang, T. (2004). Entrepreneurial Cultures In Asia: Business Policy Or Cultural Imperative. *Journal Of Enterprising Culture*, 12(2), 127-145, <https://doi.org/10.1142/S0218495804000075>

Uscanga, C. (2008). Escenarios de la política exterior de México: puntos para una reflexión. México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.

Wolfendale, M. (2002). Doing Business in the Asia Pacific. *Strategic Finance*, 84(6), 26-330.

Zhao, J. J. (2000). The Chinese Approach to International Business Negotiation. *Journal Of Business Communication*, 37(3), 209-237, <https://doi.org/10.1177/002194360003700302>

Copyright (c) 2016 Erika Lourdes González Rosas, María Guadalupe Arredondo Hidalgo y Martín P. Pantoja Aguilar



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Usted es libre para Compartir (copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato), siempre que cumpla las condiciones de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

No Comercial: Usted no puede hacer uso de la obra con propósitos comerciales

Sin Derivadas: Si remezcla, transforma o crea a partir de la obra, no podrá distribuir la obra modificada

[Resumen de la licencia](#) – [Texto completo de la licencia](#)