

ESTUDIO DE ESTILOS DE NEGOCIACIÓN EN PERÚ, MÉXICO Y ARGENTINA

STUDY OF NEGOTIATION STYLES IN PERÚ, MÉXICO AND ARGENTINA

Fernando A. Parrado H.¹, Laura Melissa Cabezas Rodríguez²
y Cindy Stefanny Calderón Saray³

Resumen

Existe la percepción de que todos los países latinoamericanos comparten una forma homogénea de negociar. Dado a lo anterior, se emprendió este proyecto de investigación que identifica el estilo de negociación de Perú, México y Argentina. Se pueden identificar dos estilos de negociación, integrativo (Gana-Gana) o distributivo (Gana-Pierde) y en algunos casos, puede existir una contraparte que tenga un poco de ambos estilos, para esto, se creó y utilizó una herramienta de diagnóstico que ayudará a determinar el estilo negociador. Esta herramienta, involucra conceptos de cultura como son el nivel de colectivismo, distancia de poder, manejo de tiempo y como impactan en el estilo negociación. La herramienta se aplicó a una muestra de los países estudiados: Perú, México y Argentina.

De esta manera, se obtiene una idea de cómo negocia cada país, entendiendo su cultura y generando una estrategia que ayude a los negociadores a realizar negociaciones exitosas, estando preparados para evitar factores culturales que pueden impactar positivamente o frenar un posible pacto en el futuro.

¹ Colombiano. Ingeniero MSc/ Profesor investigador. Universidad Sergio Arboleda. Correo electrónico: fparrado@globalminds.co

² Colombiana. Estudiante Universidad Sergio Arboleda. Correo electrónico: laura_melissa98@hotmail.com

³ Colombiana. Estudiante Universidad Sergio Arboleda. Correo electrónico: c.stefannycalderon.s@gmail.com

Artículo recibido: 23/08/2018. Artículo aprobado: 01/11/2018.

La herramienta de diagnóstico del estilo de negociación de los países estudiados, arrojará información relevante que aporte estrategias para que los representantes de cada nación logren una negociación exitosa. Por otra parte, se refleja en esta investigación que es necesario monitorear la evolución del estilo de negociación de las culturas ya que se ve una diferencia entre los estudios cuantitativos y cualitativos.

Palabras clave: negociación; Latinoamérica; estilo de negociación; estilo integrativo; estilo distributivo; negociación intercultural.

Abstract

There is a perception that all Latin American countries share a homogeneous way of negotiation. Given the above, this research project was created to identify the negotiation style of Peru, Mexico and Argentina. You can identify two styles of negotiation, integrative (Win-Win) or distributive (Win-Lose) and in some cases, there may be a counterpart that has a little of both styles, for this, a diagnostic tool was created and used, helping to determine the negotiating style. This tool involves concepts of culture such as the level of collectivism, distance of power, time management and how they impact the negotiation style. The tool was applied to a sample of the countries studied: Peru, Mexico and Argentina.

In this way, you get an idea of how each country negotiates, understanding its culture and generating a strategy that helps negotiators to carry out successful negotiations, being prepared to avoid cultural factors that can positively impact or stop a possible pact in the future.

The diagnostic tool of the negotiation style of the countries studied, will yield relevant information that provides strategies for the representatives of each nation to achieve a successful negotiation. On the other hand, it is reflected in this research that it is necessary to monitor the evolution of the negotiation style of the cultures since there is a difference between quantitative and qualitative studies.

Keywords: *Latin-American Negotiation; negotiation style; integrative style; distributive style; intercultural negotiation.*

Hipótesis

Los países latinoamericanos tienen diferentes estilos de actuar a la hora de realizar negocios.

Objetivo

Con esta investigación se quiere identificar como la cultura influye en el estilo negociador de México, Perú y Argentina.

Metodología

La presente investigación tiene un desarrollo cualitativo y cuantitativo. En el ámbito cualitativo, toma como referencia diferentes autores que hacen aportes acerca de la negociación en Perú, México y Argentina. Posteriormente, se realizó un estudio cuantitativo con la creación y aplicación de una encuesta que se llamó *herramienta de diagnóstico del estilo negociador* a una muestra en los países de estudio. Para la selección de la muestra se aplicó la fórmula de muestreo para una población finita, teniendo en cuenta que en cada país existe un aproximado de la población que conforma estas naciones actualmente. El resultado de la fórmula selecciona el tamaño de la muestra a aplicar en la encuesta para luego realizar un análisis de resultados y de esta manera dar paso a una conclusión.

Para la selección de la muestra se toma el rango de edad de los 18 años hasta un aproximado de 40 años y se aplica a una población finita de estudiantes de MBA y posgrado relacionado con negociación. El tamaño de la muestra se establece en 75 encuestas por país para un total de 225 personas encuestadas para los tres países en conjunto.

La encuesta evalúa las diferentes dimensiones de Geert Hofstede a través de preguntas formuladas con ejemplos cotidianos, que apuntan a ciertos elementos culturales los cuales se dan al principio, desarrollo y terminación de toda negociación, se suministran preguntas de tipo ejemplo, basadas en el instrumento de Thomas-Kilmann de Modos de conflicto. Además, se toma el modelo de Manoella Wilbaut (Successful Negotiation Activator) para el diseño de la encuesta y se crean preguntas que buscan diagnosticar el estilo de negociación.

Las preguntas, tratan de intuir si se tiende a una negociación integrativa o distributiva, relacionadas a factores culturales como: ¿Existe alguna jerarquía para la toma de decisiones?; ¿Con cuánto tiempo se preparan para una negociación?; ¿Tienen orientación a corto plazo o largo plazo?; ¿Las partes exponen las “cartas sobre la mesa” o son reservados a la hora de negociar?; también, se evidenciará de qué manera ven a su contraparte, ya sea como rival o futuro socio.

Luego se aplica el total de las encuestas a los diferentes países por medio de alianzas que se han podido establecer con la, Universidad ESAN de Perú, la Universidad EVIS en México y la Universidad de Palermo en Buenos Aires, se estudiarán los resultados,

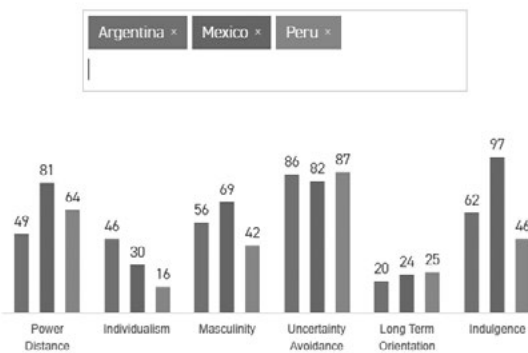
demostrando si el perfil negociador de Perú, México, Argentina es de tendencia distributiva (gana-pierde) o integrativa (gana-gana).

Los resultados se muestran en una escala de termómetro, en donde los resultados van a consolidarse para cada país en estudio. Sí el termómetro se acerca al 100%, significa que tienen una tendencia de negociación integrativa, si está alrededor de 50% maneja ambos estilos de negociación, y si el termómetro está alrededor de 0% quiere decir que hay un mayor porcentaje con tendencia de negociación distributiva.

Marco Teórico

Las negociaciones son procesos que permiten lograr acuerdos entre ambas partes para lograr un objetivo en común, estas presentan situaciones en organizaciones, personas y países. Según el autor Colombiano Enrique Ogliastri del libro *¿Cómo negocian los colombianos?* La negociación es: “Ponerse de acuerdo, en lugar que un tercero sirva de juez o de pelear para imponer (o ceder) los términos de la diferencia” (Ogliastri, 2001). Dichas discusiones llevan a las partes a buscar alternativas de solución a través de procesos guiados con objetivos específicos de cada parte a negociar. En este contexto puede entenderse que cada país en Latinoamérica tiene diferentes tipos de negociación que lo distingue y determina el estilo de negociar de sus representantes.

Por otra parte, la *Ilustración 1*, hace referencia a las dimensiones de Geert Hofstede, una herramienta interactiva que arroja información del porcentaje que tiene cada país frente a las 6 dimensiones culturales que menciona este autor. Esta gráfica muestra las diferencias culturales entre Perú, México y Argentina lo que permite intuir que la cultura impacta las negociaciones de manera diferente en los países a estudiar.



(Hofstede, 2018)

Ilustración 1 “Gráfica herramienta Hofstede”

A continuación, tenemos una descripción cualitativa del estilo negociador de Perú, México y Argentina, esta información es obtenida de investigaciones en fuentes

secundarias. Este perfil será comprobado con los resultados cuantitativos que arroja la aplicación de la herramienta del estilo de negociador.

Por último, el negociador debe ser consciente de que en cada país a estudiar tiene subculturas diferentes y con estilos de negociación que pueden variar dentro de las mismas naciones.

Perfil negociador de Perú

Para la creación del perfil negociador de los peruanos se utilizó la investigación del autor colombiano Enrique Ogliastri y el empresario peruano Gimmy Salcedo, conocida como *La cultura negociadora en el Perú un estudio exploratorio*. Definiendo el estilo negociador de Perú como Distributivo (Gana-Pierde). Puesto que; “En el proceso de negociación los peruanos no dan cabida a una distribución equitativa e igualitaria, por tal motivo, no conciben la negociación como un acuerdo de voluntades en el que ambas partes tienen que ceder para lograr un convenio justo. De esta manera, siempre tendrá un vencedor y un perdedor. Para ellos, según esta investigación, la negociación significa generalmente repartirse algo de valor fijo, problema que implica que una de las partes gana lo que pierde el otro, una concepción de suma a cero de la negociación”. (Ogliastri & Salcedo, 2008)

“Existen diferentes factores que lo determinan, pues manejan un estilo de peticiones crecientes, en donde siempre tratarán de llevar a su contraparte al límite para obtener de la misma la satisfacción cabal de sus intereses. Los peruanos tienen una gran similitud con el estilo negociador de los colombianos, ya que realizan peticiones elevadas, pero durante el desarrollo de la negociación empiezan a ceder, al punto que terminan aceptando acuerdos que no saben si podrán o no cumplir a fin de dar por terminado el proceso de negociación” (Ogliastri & Salcedo, 2008).

También, se reconocen por tener una táctica de negociación de desgaste, en donde a través de la comunicación, tienden a disuadir y alargar la conversación, buscando ganar más tiempo del establecido inicialmente a fin de que la contraparte se sienta desgastada y ceda más allá de su mínimo. De esta manera, busca una posición superior con respecto a la contraparte, a la cual pretende reducir sus intereses y objetivos, ya que el fin último de la negociación es concebido para ellos como la realización única y exclusiva de sus intereses.

En cuanto a otras variables esenciales durante el proceso de la negociación, los peruanos mantienen una posición cordial y cautelosa, tratando como colega a su contraparte con el fin de lograr los objetivos de la negociación. La concepción del tiempo no es un punto fundamental en el proceso de negociación, es decir, se caracterizan por ser impuntuales y llevar las negociaciones en un marco informal.

Por último, en cuanto al nivel de jerarquía, el negociador está representado por aquellos individuos que ocupen niveles jerárquicos medios o altos dentro de las organizaciones públicas y privadas, en donde el encargado de tomar la decisión será el líder del grupo o los altos directivos.

Perfil negociador de México

El estilo negociador del mexicano según el autor Alejandro Godoy del libro *Perfil comercial de México* explica que: “La cultura mexicana no se basa netamente en los contratos puesto que esta gira entorno a las relaciones interpersonales” (Godoy, 2011) Respecto a esto, las razones por las cuales se mueven las negociaciones es primordial el vínculo entre las dos partes para así lograr una negociación exitosa. El mexicano desde el principio de la negociación busca una relación con un beneficio mutuo en donde sobresale la amistad y confianza con su contraparte.

Este tipo de negociaciones esta condiciona por sus tradiciones y aspectos culturales en el cual se reflejan cualidades y oportunidades con el fin de lograr una negociación a largo plazo. Según Manuela Camacho en el libro *¿Cómo negocian los mexicanos?* aclara lo siguiente: “Existen muchas cosas, la forma de pensar, la preparación o disposición para negociar, el conocimiento de lo que se va a tratar, el pueblo mexicano hace de la negociación todo un deleite por las múltiples interacciones que se establecen antes, durante y después de la negociación” (Camacho, 2013). La manera de negociar es parte de la cultura de México, sus costumbres y comportamientos que se establecen desde el seno familiar influyen en el estilo de negociar respecto a los demás países. También se reconocen por ser personas que les desagrada la intolerancia frente a temas relaciones con su cultura.

Teniendo en cuenta esta visión general, se hace un énfasis en que las negociaciones tienen certeza de las diferencias culturales de sus contrapartes y con frecuencia se adaptan para así lograr una negociación en que ambas partes logren el mayor beneficio mutuo. Por otra parte, el mexicano busca priorizar alternativas en las que influya temas relacionados con la facilidad de llevar a cabo un acuerdo, se afirma que al igual que los latinoamericanos tienen un estilo de negociación con áreas de oportunidad por atender, así lo reporta (Camacho, 2013). En cuanto a la dimensión de Hofstede, tienen un alto índice de poder de distancia en que las decisiones las toma el que tiene mayor poder sobre la mesa. Los asuntos a negociar pueden llevarse más de lo previsto originalmente, ya que los negociadores mexicanos toman un enfoque muy familiar en sus discusiones, por lo que no hacen correcciones a los errores que cometen las personas de autoridad, es por ello que esta jerarquía y las tradiciones que priman en el lugar de trabajo dificultan la toma de decisiones a niveles inferiores.

En este marco de investigación el estilo negociador mexicano puede tener una tendencia integrativa ganar-ganar.

Perfil negociador de Argentina

Argentina es un país con una gran influencia multicultural debido a la gran cantidad de inmigrantes que han llegado a poblar esta tierra suramericana pues “Se ha forjado a partir de una mezcla de culturas de distintos grupos étnicos, principalmente inmigrantes europeos, que dieron lugar a lo que hoy en día es el país” (Universia España, s.f).

Adicional, la percepción del tiempo en los negocios y la cultura organizacional de este país es diferente a la colombiana. Es por esto, que la cultura juega un papel muy importante al momento de buscar entablar relaciones de negocios con dicha nación. Los argentinos suelen tener una visión a corto y mediano plazo, como lo explica la guía *Práctica de negocios* del banco Santander, debido a: “Los agitados ciclos económicos que ha experimentado el país a lo largo del tiempo” (Banco Santander, 2017). Este comportamiento se presenta de tal manera, ya que tal fluctuación del panorama económico ha llevado a estos negociadores a actuar con respecto a los beneficios que le pueden traer el *ahora* y no el *mañana*, ya que existe incertidumbre en la economía y el entorno de los negocios lo cual explica que los Argentinos tomen decisiones a corto plazo evitando la incertidumbre.

El perfil de los argentinos a la hora de negociar se enmarca principalmente en una tendencia a la improvisación con una frase muy propia de ellos, “Todo se puede atar con alambre” (Irigaray, 2006). Haciendo referencia a que, confiando en la intuición, las negociaciones suelen llevarse con el andar del camino, comportamiento que se puede enmarcar en un estilo negociador con un tiempo de preparación con poca anticipación.

Los argentinos, se reconocen por ser una cultura que da importancia a los aspectos personales y sociales, ya que antes de ir directamente al punto a tratar, dan cabida a entablar una conversación previa sobre temas ajenos al principal. Para obtener un poco de información sobre la contraparte, siendo esto sin doble intención (Protocolo y etiqueta, 2008). Para desarrollar negocios en este país, se requiere de varias reuniones previas para el desarrollo adecuado de las actividades y objetivos planeados. Son una cultura que maneja una comunicación de alto contexto. También es importante tener en cuenta que los Argentinos según la cámara de comercio e industria Franco-Argentina, comprenden una cultura organizacional muy jerarquizada, por lo cual a la hora de hacer negocios “Las decisiones se toman en el nivel jerárquico más elevado” (Cámara de comercio e industria Franco-Argentina, s.f)

Para concluir, una de las características de mayor relevancia es que la cultura argentina es arraigadamente individualista, según dice el columnista Karlos Irigaray: “Al contrario de otras sociedades, el argentino no es educado desde niño para trabajar en grupo, ni para cooperar con los demás en su grupo de pertenencia, ni con la sociedad en general. El argentino promedio descrea de los logros grupales, hecho que se refleja en el personalismo y el caudillismo, que atraviesa toda nuestra historia y nuestras instituciones políticas.” (Irigaray, 2009)

Lo anterior se refleja en una tendencia a enviar a las negociaciones a un solo miembro de la compañía (Irigaray, 2006) debido al comportamiento de autoconfianza y credibilidad que refleja en la sociedad, a pesar de que cada miembro de la organización lleva a cabo un proceso de negociación teniendo en cuenta intereses generales.

Una visión de corto plazo, decisiones jerarquizadas y con falta de planeación son características de una tendencia de negociación distributiva o gana – pierde.

Resultados de la aplicación de la herramienta de diagnóstico

A continuación, se presentarán los resultados cuantitativos de la investigación, que fueron obtenidos de las encuestas realizadas a través de GoogleSurveys en los meses de Marzo, Abril y Mayo del 2018 a la muestra seleccionada en Perú, México y Argentina, se verán reflejados en el cuadro comparativo, explicando la respuesta de cada uno de los países y finalizando con una conclusión donde se definen los estilos de negociación de cada uno de los tres países.

Para comprender mejor, es importante entender la clasificación de las preguntas, la pregunta número 1 y 2 indagaban la nacionalidad del encuestado y su edad. Las preguntas que ayudan al diagnóstico y análisis son las preguntas 3, 4, 5, 7, 8, 9 y 10. Las preguntas 6, 11, 12 y 13 son preguntas distractoras y no se incluirán en la tabulación final de países. A continuación, el análisis de los datos como los resultados de la aplicación de la encuesta:

PREGUNTA	PERÚ	MÉXICO	ARGENTINA
<p>Pregunta 3 (Mide nivel de jerarquía) Pedro, el jefe de Martha, quiere ir con ella a un restaurante Japonés, pero Martha quiere ir a un restaurante Italiano. Si fuera Pedro, usted:</p> <p>a) Igualmente iría a restaurante Japonés. b) Buscaría un restaurante Italiano. c) Buscaría un restaurante que ofrecieran comida Italiana y japonesa.</p> <p>Nota: A(0) + B (50) + C(100)</p>	<p>A) 3% B) 23% C) 75%</p> <p>$\text{Perú} = 3\%(0) + 23\%(50) + 75\%(100) = 86.5$</p> <p>Perú evidencia un bajo nivel jerárquico, intentando encontrar un punto medio para lograr satisfacer las necesidades negociadoras de cada uno de los partidos o individuos involucrados, propio de la negociación Gana-Gana</p>	<p>A) 79% B) 21% C) 0%</p> <p>$\text{México} = 79\%(0) + 21(50) + 0(100) = 10.5$</p> <p>México, cuenta con un ambiente más reactivo a perder o a otorgar beneficios hacia las dos partes con un alto grado de jerarquía donde el jefe o el de mayor estatus debe ser quien obtenga mejores resultados, esto lo relacionamos con una tendencia Gana-perde.</p>	<p>A) 17% B) 13% C) 68%</p> <p>$\text{Argentina} = 17\%(0) + 13\%(50) + 68\%(100) = 74.5$</p> <p>Argentina, es considerado un país donde a la hora de negociar, las dos partes deben estar de acuerdo y sentir que ambas están llevando a cabo sus objetivos y satisfaciendo sus necesidades.</p>
<p>Pregunta 4 (Mide Nivel de colectivismo) James le está vendiendo a Paul una casa que tiene un valor real de 100.000 dólares, pero Paul no sabe el valor real de la casa y le ofrece 150.000 dólares, si fuera James, usted:</p> <p>a) Le recibiría los 150.000 dólares b) Le diría que el precio real es 100.000 dólares c) Le pediría solamente 125.000 dólares d) Le pediría 175.000 dólares. (Eso dice que usted es un excelente negociador)</p> <p>Nota: A (0) + B (100) + C(50) + D(0)</p>	<p>A) 21% B) 67% C) 8% D) 4 %</p> <p>$\text{Perú} = 21\%(0) + 67\%(100) + 8\%(50) + 4\%(0) = 71$</p> <p>Perú muestra una tendencia a una negociación Gana-Gana, ya que muestra ser un país ligado a hacer negocios justos donde, aunque no se gane de forma agresiva, se logre encontrar un punto medio donde los dos ganen.</p>	<p>A) 21% B) 3% C) 20% D) 56%</p> <p>$\text{México} = 21\%(0) + 3\%(100) + 20\%(50) + 56\%(0) = 13$</p> <p>México muestra en esta pregunta una alta tendencia a la negociación Gana-Pierde, donde buscan tener una gran ventaja sobre la contraparte en la negociación aprovechándose al máximo y buscando obtener mayores beneficios sin importar la situación del otro.</p>	<p>A)11% B) 81% C) 3% D) 5%</p> <p>$\text{Argentina} = 11\%(0) + 81\%(100) + 3\%(50) + 5\%(0) = 82.5$</p> <p>Argentina demuestra ser un país con una tendencia integrativa, pues busca que ambas partes ganen de manera justa.</p>
<p>Pregunta 5 (Mide manejo de tiempo) ¿Con cuánto tiempo de actividad usted planearía unas vacaciones a las Bahamas?</p> <p>a) Una semana b) Dos meses c) Seis meses d) No las planea</p> <p>Nota: A (20) + B (50) + C(100) + D(0)</p>	<p>A) 51% B) 21% C) 15% D) 7%</p> <p>$\text{Perú} = 51\%(20) + 21\%(50) + 15\%(100) + 7\%(0) = 35.7$</p> <p>Perú demuestra generalidad en planear con poca anticipación.</p>	<p>A) 1% B) 12% C) 87% D) 0%</p> <p>$\text{México} = 1\%(20) + 12\%(50) + 87\%(100) + 0\%(0) = 93.2$</p> <p>México planea y ve a largo plazo, esto se puede ver por su cercanía a Estados Unidos y a la cultura norteamericana, tratan de tener todo mucho más calculado y evitar así errores o falencias.</p>	<p>A) 0% B) 35% C) 65% D) 0%</p> <p>$\text{Argentina} = 0\%(20) + 53\%(50) + 65\%(100) + 0\%(0) = 82.5$</p> <p>Argentina muestra una visión de largo plazo más alta que Perú pero más corta que México. La visión de largo plazo nos puede indicar una tendencia a la planeación y el pensamiento a largo plazo propio de la negociación gana-Gana.</p>

<p>Pregunta 7 (Mide Nivel de regateo)</p> <p>Usted quiere independizarse, y tiene USD 100.000 para invertir. Por lo tanto, visita un apartamento de USD 75.000 que le llama mucho la atención, y que seguramente lo va a adquirir antes que alguien más lo compre. A la hora de comunicarse con el propietario el tipo de comunicación que usted tendría para lograr un negocio con éxito, sería:</p> <p>a) Despierta confianza con el propietario y se muestra abierto para decirle en un almuerzo que le ofrece USD 70.000</p> <p>b) Se conserva discreto y pide toda la información posible y le ofrece USD 50.000</p> <p>c) Va directamente a lo que necesita y le ofrece USD 75.000</p> <p>Nota: A (50) + B (0) + C(100)</p>	<p>A) 17%</p> <p>B) 79%</p> <p>C) 4%</p> <p>Perú = $17\%(50) + 79\%(0) + 4\%(100) = 12.5$</p> <p>Perú, se muestra un tipo de negociación donde prima el "cañar" y se enfoca más en el precio.</p>	<p>A) 88%</p> <p>B) 12%</p> <p>C) 0%</p> <p>México = $88\%(50) + 12\%(0) + 0\%(100) = 44$</p> <p>México busca establecer una relación y crear confianza sin mostrar las cartas totalmente sobre la mesa propia de un experto negociador.</p>	<p>A) 5%</p> <p>B) 14%</p> <p>C) 79 %</p> <p>Argentina = $5\%(50) + 14\%(0) + 79\%(100) = 81.5$</p> <p>Argentina, es una cultura directa, donde al entrar a una conversación y/o negociación prefieren dejar en claro sus intereses desde el principio y no ir con rodeos a la hora de llegar a un acuerdo conjunto. Es importante ver que la herramienta de diagnóstico valida el tipo de comunicación directa en Argentina.</p>
<p>Pregunta 8 ((Mide Tendencia de negociación)</p> <p>José se considera un excelente negociador, nunca alguien ha logrado que cambie su opinión o baje el precio de la negociación, sus objetivos siempre se han cumplido logrando convencer a la contraparte de que su acuerdo es la mejor opción, sin importar que este nunca vuelva a negociar con él. Usted considera que José:</p> <p>a) Está actuando mal, pues debería escuchar a la contraparte y buscar beneficio para ambas partes, dejando puertas abiertas para una próxima negociación.</p> <p>b). Está actuando bien, ya que aprovecha cualquier oportunidad y ha logrado cumplir siempre sus objetivos.</p> <p>Nota: A (100) + B (0)</p>	<p>A) 92%</p> <p>B) 8%</p> <p>Perú = $92\%(100) + 8\%(0) = 92$</p> <p>Los tres países muestran una tendencia gana-gana basándose esta pregunta. Perú muestra una leve desviación.</p>	<p>A) 99%</p> <p>B) 1%</p> <p>México = $99\%(100) + 1\%(0) = 99$</p>	<p>A) 94%</p> <p>B) 6%</p> <p>Argentina = $94\%(100) + 6\%(0) = 94$</p>

<p>Pregunta 9 (Mide la visión del tipo de negociación que impera en el país) ¿Qué características destaca de su país al momento de llevar a cabo un trato o una negociación?</p> <p>a) Son rigurosos y distantes, buscando el mayor beneficio propio sin darle importancia a los intereses de la contraparte.</p> <p>b) Son empáticos y flexibles, se preocupan por buscar el beneficio para ambas partes así no se logre el objetivo esperado desde un principio.</p> <p>Nota: A (0) + B (100)</p>	<p>A) 16% B) 84%</p> <p>Perú = $16\%(0) + 84\%(100) = 84$</p> <p>Perú, tiene una tendencia a tener un estilo de negociación integrativo.</p>	<p>A) 92% B) 8%</p> <p>México = $92\%(0) + 8\%(100) = 8$</p> <p>México, tiene un estilo de negociación con una tendencia distributiva.</p>	<p>A) 90% B) 10%</p> <p>Argentina = $90\%(0) + 10\%(100) = 10$</p> <p>Argentina, tiene un estilo de negociación con una tendencia distributiva.</p>
<p>Pregunta 10 (busca ver el proceso de planeación propia de las negociaciones gana-gana) Pablo llevará a cabo un proyecto en el que su objetivo principal es conseguir las mejores condiciones para su empresa. Si usted fuera Pablo, usted:</p> <p>a) Va implementando sobre la marcha, teniendo en cuenta las opiniones de los colaboradores.</p> <p>Nota: A (0) + B (100)</p> <p>b) Tiene un plan estructurado desde el principio, así se demore más en implementarlo.</p>	<p>A) 16% B) 81%</p> <p>Perú = $16\%(0) + 81\%(100) = 81$</p> <p>Perú tiene una inclinación a la planeación.</p>	<p>A) 91% B) 8%</p> <p>México = $91\%(0) + 8\%(100) = 8$</p> <p>México y Argentina tienen procesos donde la planeación es más a corto plazo y se inclina más a la acción que a la planeación</p>	<p>A) 86% B) 14%</p> <p>Argentina = $86\%(0) + 14\%(100) = 14$</p>

Tabla 1. Cuadro comparativo de los resultados obtenidos

En total del cuestionario de 13 preguntas se seleccionaron 7 preguntas de testeo y 4 distractoras. En base a las 7 preguntas, se desarrolló el estudio. Usando una escala de 0 a 100, en donde cercano a 0 es una tendencia a un estilo de negociación distributivo (gana-pierde) y cercano a 100 una tendencia a un estilo de negociación integrativo (gana-gana), se ponderaron cada una de las respuestas para así lograr colocar dentro de la escala los resultados.

Esto nos da como resultado lo siguiente:

	Preg 3	Preg 4	Preg 5	Preg 7	Preg 8	Preg 9	Preg 10	Prom
Perú	86.5	71	35.7	12.5	92	84	81	66.1
México	10.5	13	93.2	44	99	8	8	39.38
Argentina	74.5	82.5	82.5	81.5	94	10	14	63.14

Los resultados mostrados en forma termómetro comparativo es el siguiente:

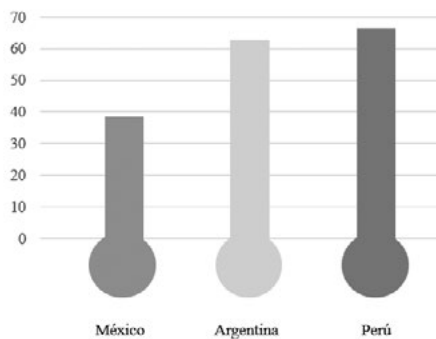


Ilustración 2 “Termómetro comparativo de estilo de negociación de México, Perú y Argentina”

Conclusiones

Se encontraron diferencias en las tendencias de negociación entre Perú, México y Argentina. Perú, se ubica con 66.1, con la tendencia de negociación más integrativa de los países estudiados. Ya que esta cultura es más igualitaria, es muy dada a ceder en una negociación si es necesario para que ambas partes sientan que sus necesidades fueron satisfechas. Mientras que México se ubica en 39.38, siendo el más distributivo entre los países estudiados, ya que sus características precisan una necesidad de sentir que se ganó mucho más que la contraparte en una negociación. En cuanto a Argentina, se ubica en 63.14, teniendo también una tendencia integrativa, acercándose más a Perú por su estilo de negociación.

Sin embargo, se destaca que los países entrevistados, en general tienen una visión de tiempo a corto plazo, tienden a ser países muy jerárquicos, se puede esperar que tengan una tendencia de negociación distributiva.

Como conclusión final, las diferencias culturales que existen entre los países estudiados a lo largo de la investigación evidencian que cada uno de ellos tiene tendencias de estilos

de negociación diferentes por lo tanto es importante entender la cultura, sus costumbres, y valores para negociar dentro de Latinoamérica.

Referencias bibliográficas

- Banco Mundial. (17 de 04 de 2018). *Banco Mundial*. Recuperado el 05 de 2018, de <http://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview>
- Banco Santander. (2017). *Santander Trade Portal: Banco Santander*. Recuperado el 17 de 11 de 2017, de https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/argentina/practica-de-negocio?&actualiser_id_banque=oui&id_banqu
- Camacho, M. (2013). *¿Cómo negocian los mexicanos?* Villahermosa: U del Norte-Pensamiento y gestión.
- Cámara de comercio e industria Franco-Argentina. (s.f). *Cultura de Negocio: Cámara de comercio e industria Franco-Argentina*. Recuperado el 2018, de <http://www.ccifa.com.ar/es/sobre-argentina/economia-y-negocios/cultura-de-negocio/>
- Fondo Monetario Internacional. (05 de 2000). *Fondo Monetario Internacional*. Recuperado el 02 de 2018, de <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm#II>
- Geografía, I. N. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 7 de diciembre de 2017, de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/habitantes.aspx?tema=P>
- Godoy, A. (2011). *Perfil comercial de México*. BOGOTÁ: USTA.
- Grimson, A. (2008). Diversidad y Cultura. Reificación y situacionalidad. *Tabula Rasa*, 48.
- Hevia, C. (18 de 05 de 2012). *Coach & Coachee*. Recuperado el 04 de 2018, de <http://coachandcoache.blogspot.com/2012/04/la-negociacion-como-arte-de-crear-valor.html>
- Hofstede, G. (2018). *Hofstede Insights*. Recuperado el 2018, de <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- HOFSTED, G. (s.f.). *Hofstede Insights*. Recuperado el 2017 de DICIEMBRE de 2017, de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/argentina,mexico,peru/>
- INEGI. (s.f). Recuperado el 7 de DICIEMBRE de 2017, de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/habitantes.aspx?tema=P>
- Irigaray, K. (16 de 01 de 2006). *Los 7 pecados capitales del negociador argentino*. Recuperado el 08 de 2017, de https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/argentina/practica-de-negocio?&actualiser_id_banque=oui&id_banqu
- Irigaray, K. (2009). El Individualismo o el Sexto pecado capital del Negociador Argentino. *El Intransigente*, 1.

- Kilmann, Kennet W. Thomas- Ralph H. (31 de 03 de 2014). *Instrumento THOMAS-KILMANN de Modos de Conflicto*. Recuperado el 19 de 11 de 2017, de file:///C:/Users/usuario/Downloads/TKSP0003e_preview.pdf
- MINSA, M. d. (2016). *Porcentaje de población por etapas de vida*. Lima, Perú.
- Ogliastri, E. (2001). Introducción a la negociación. En E. Ogliastri, ¿Cómo negocian los colombianos? (pág. 3). Bogotá.
- Ogliastri, E., & Salcedo, G. (2008). *La cultura negociadora en el Perú un estudio exploratorio*. Recuperado el 11 de 2017, de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/cuadernos-de-difusion/2008/cuadernosdifusion25ogliastrisalcedo.pdf>
- Protocolo y etiqueta. (10 de 01 de 2008). *Negocios y cultura corporativa en Argentina: Protocolo y etiqueta*. Recuperado el 11 de 2017, de Los 7 pecados capitales del negociador argentino
- S/f. (2000). *El estilo negociador de los latinoamericanos*. Bogotá : Revista Latinoamericana de Administración.
- Shuttleworth, M. (15 de 11 de 2008). *Explorable ¿Qué es la generalización?* Recuperado el 2018, de <https://explorable.com/es/que-es-la-generalizacion>
- Universia España. (s.f.). *Cultura y tradiciones: Universida España*. Recuperado el 2018, de <http://www.universia.es/estudiar-extranjero/argentina/vivir/cultura-tradiciones/2644>

Anexos

Formato encuesta realizada

El formato de la encuesta que se diseñó para crear la herramienta de diagnóstico entre los países de México, Argentina y Perú es el siguiente:



Esta encuesta es parte de la investigación que está realizando el Semillero de Negociación Intercultural que está realizando la Universidad Sergio Arboleda y la Universidad Santo Tomás de Colombia.

A continuación le solicitamos amablemente que responda las siguientes preguntas con total transparencia, le recordamos que la encuesta próxima a realizar es anónima y no quedará registro de sus datos personales.

Agradecemos su tiempo.

1. Indique por favor su edad en números.

2. Por favor, marque a continuación su país de procedencia. (*)

- a) Perú
- b) México
- c) Argentina

3. Pedro, el jefe de Martha, quiere ir con ella a un restaurante Japonés, pero Martha quiere ir a un restaurante Italiano. Si fuera Pedro, usted:

- a) Igualmente iría a restaurante Japonés.
- b) Buscaría un restaurante Italiano.
- c) Buscaría un restaurante que ofrecieran comida Italiana y japonesa

4. James le está vendiendo a Paul una casa que tiene un valor real de USD 100.000, pero Paul no sabe el valor real de la casa y le ofrece USD 150.000, si fuera James, usted:

- d) Le recibiría los 250.000.000 de pesos
- e) Le diría que el precio real es 220.000.000 de pesos

- f) Le pediría solamente 235.000.000 de pesos
- g) Le pediría 275000 (Eso dice que usted es un excelente negociador)

5. ¿Con cuánto tiempo de actividad usted planearía unas vacaciones a las Bahamas?

- a) Una semana
- b) Dos meses
- c) Seis meses
- d) No las planea

6. Jessica, Alejo y Camila van a celebrar el cumpleaños de Javier. Durante la planeación de la fiesta, los tres amigos no logran ponerse de acuerdo sobre cuánto dinero aportará cada uno:

JESSICA: ¡Yo considero que todos deberíamos aportar el total de dinero que cada uno tenga para hacer una gran fiesta! Por ejemplo, yo podría aportar USD 10.

ALEJO: A mí me parece que todos deberíamos aportar iguales cantidades para hacerlo más justo. Jessica tiene USD 10, pero yo solo tengo USD 7. Así que Jessica solo pondría USD 7 también.

CAMILA: (Se mantiene silenciosa y espera a que sus amigos lleguen a un acuerdo de cuanto poner, aunque ella tiene USD 15)

En esta situación, ¿Cómo actuaría usted?

- a) Jessica
- b) Alejo
- c) Camila

7. Usted quiere independizarse, y tiene USD 100.000 para invertir. Por lo tanto, visita un apartamento de USD 75.000 que le llama mucho la atención, y que seguramente lo va a adquirir antes que alguien más lo compre. A la hora de comunicarse con el propietario el tipo de comunicación que usted tendría para lograr un negocio con éxito, sería

- a) Despierta confianza con el propietario y se muestra abierto para decirle en un almuerzo que le ofrece USD 70.000
- b) Se conserva discreto y pide toda la información posible y le ofrece USD 50.000
- c) Va directamente a lo que necesita y le ofrece USD 75.000

8. José se considera un excelente negociador, nunca alguien ha logrado que cambie su opinión o baje el precio de la negociación, sus objetivos siempre se han cumplido logrando convencer a la contraparte de que su acuerdo es la mejor opción, sin importar que este nunca vuelva a negociar con él. Usted considera que José:

Usted considera que Don Pepe:

- a)** Está actuando mal, pues debería escuchar a la contraparte y buscar beneficio para ambas partes, dejando puertas abiertas para una próxima negociación.
- b)** Está actuando bien, ya que aprovecha cualquier oportunidad y ha logrado cumplir siempre sus objetivos.

9. ¿Qué características destaca de su país al momento de llevar a cabo un trato o una negociación?

- a)** Son rigurosos y distantes, buscando el mayor beneficio propio sin darle importancia a los intereses de la contraparte
- b)** Son empáticos y flexibles, se preocupan por buscar el beneficio para ambas partes así no se logre el objetivo esperado desde un principio.

10. Pablo llevará a cabo un proyecto en el que su objetivo principal es conseguir las mejores condiciones para su empresa. Si usted fuera Pablo, usted:

- a)** Va implementando sobre la marcha, teniendo en cuenta las opiniones de los colaboradores.
- b)** Tiene un plan estructurado desde el principio, así se demore más en implementarlo.

11. Andrea entró hace poco a un nuevo trabajo con un buen sueldo, pero tiene compañeros nuevos los cuales actúan de manera evasiva con ella. Si fuera Andrea, usted:

- a)** Se empeña en entablar una relación poco a poco
- b)** Los ignora y actúa de manera esquiva, evitando afrontar la situación. Me voy a la fiesta y que pase lo que tenga que pasar.

12. Juan y Ana están en una discusión sentimental acerca de un suceso del pasado. Si usted fuera Juan o Ana, ¿cómo actuaría?

- a)** Entiende la posición de la contraparte y se pone en su lugar a fin de buscar una solución
- b)** Solo le interesa su interés personal y deja a un lado lo que la persona siente y/o piense

c) Se interesa por llegar a un acuerdo, reducir la tensión y resolver el problema eficazmente

13. El equipo de marketing de la empresa FATELCA necesita establecer maneras en que los funcionarios tengan una zona de descanso. Usted como coordinador, ¿qué haría?:

- a) Coloca un buzón de sugerencias en el área de marketing para que todos los empleados aporten sus ideas
- b) Habla con el gerente de la empresa y lo deja a criterio de él
- c) Hace una reunión con RRHH y los empleados para dar una solución en que ambas partes estén de acuerdo
- d) Hablan con la persona más antigua de la empresa y conocen su opinión.

Agradecemos el tiempo y la atención prestada para diligenciar esta encuesta, ésta información es muy valiosa para la investigación que se está desarrollando en el Semillero de Negociación Intercultural (www.negociadorglobal.com).