

# Negociando con otras culturas: Cómo negocian los colombianos según empresarios mexicanos<sup>1</sup>

Negotiating with other cultures: How colombians negotiate according to mexican businessmen

Recibido: 18 de junio de 2015- Revisado: 27 de septiembre de 2015 - Aceptado: 20 de octubre de 2015

Bassam Sarkis, c.r.i.<sup>2</sup>  
Juan José Ocampo<sup>3</sup>

## Resumen

El objetivo es contribuir al entendimiento de la cultura y las prácticas de negociación de mexicanos y colombianos. En primer lugar se expondrán un breve recuento del TLC entre ambos países, después se describirán las características económicas y socioculturales, para posteriormente presentar las principales prácticas de negociación de colombianos y mexicanos; finalmente se buscará, a partir de unas entrevistas (Anexo 1) realizadas a empresarios mexicanos pertenecientes a la Asociación Cámara de Comercio e integración Colombo-Mexicana (ASCCICM), hacer recomendaciones encaminadas a aprovechar mejor las oportunidades que brinda el TLC.

## Palabras clave

Negociación comercial, TLC Colombia-México, aspectos culturales, prácticas de negociación, método Harvard de negociación.

## Abstract

Our purpose is to try to understand the negotiation practices among Mexicans and Colombians. First a brief account of the TLC between both countries will be presented; second the economic and socio-cultural characteristics will be described; third we will present the main Colombian and Mexican negotiating practices; finally, based on interviews (Annex 1) with Mexican businessmen belonging to the “Asociación Cámara de Comercio e integración Colombo-Mexicana” (ASCCICM), we will offer some recommendations to enhance these practices in order to take a better advantage of the opportunities provided by TLC.

## Keywords

Commercial negotiation, TLC Colombia-México, cultural aspects, negotiation practices, Harvard method of negotiating.

<sup>1</sup> Artículo de reflexión. Los autores agradecen a los directivos de la Asociación Cámara de Comercio e Integración Colombo-Mexicana Eduardo Robayo y Edmundo Ramírez por ser el vínculo para contactar a los empresarios mexicanos que amablemente respondieron a la entrevista.

<sup>2</sup> M.Sc. Université Laval, Canadá y Docente Universidad de los Andes y la Universidad de la Sabana, Bogotá-Colombia.

Correos electrónicos:  
bsarkis@uniandes.edu.co;  
bassamss@unisabana.edu.co.

<sup>3</sup> Docente Universidad de La Sabana, Bogotá-Colombia.

Correo electrónico:  
juanocpa@unisabana.edu.co

Para citar este artículo use: Sarkis, B., & Ocampo, J. (2015). Negociando con otras culturas: Cómo negocian los colombianos según empresarios mexicanos. *Revista Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 15(29), 135-148.

## Introducción

Colombia posee un Tratado de Libre Comercio con México desde el año 1995, durante este tiempo la balanza comercial entre dichos países ha aumentado significativamente, especialmente las exportaciones mexicanas hacia Colombia. (1000 % aproximadamente en el periodo de 1995 a 2010) demostrando así el impacto de dicho acuerdo. Ahora bien, con la actualización del tratado en el 2011 se abren nuevas oportunidades para los empresarios en búsqueda de oportunidades y crecimiento empresarial.

Con base en los estudios realizados por Ogliastri (2001), Camacho, (2014), Ramos, (1951), Metcalf, Bird, Shankarmahesh, Zeynep, Larimo y Valdelamar (2006); entre otros, se realiza una aproximación a la cultura y prácticas<sup>1</sup> de negociación comercial en Colombia y México, se busca ofrecer la percepción de algunos empresarios mexicanos acerca de la práctica de negociación con los colombianos. Lo que brinda una valiosa información a aquellos empresarios de ambos países interesados en aprovechar el Tratado aprobado, para preparar y conducir procesos de negociación exitosos.

## Tratado de Libre Comercio Colombia-México

El tratado se firmó por primera vez en 1995 con la participación de México, Colombia y Venezuela -el último retirándose en 2006-, sus propósitos: la expansión como diversificación entre las partes y eliminar barreras facilitando el comercio de bienes y servicios asegurando condiciones de competencia leal para finalmente atraer inversores de ambos países (Ministerio Industria y Comercio, 1995). Dicho tratado fue ratificado en 2011 con la visita del presidente Juan Manuel Santos a México

Para 2010, México importaba de aproximadamente 211 países, pero concentra el 80 % de sus importaciones en 7 de estos, resaltando la participación de Estados Unidos y China; de estos Colombia tan solo representa un 0,29 % lo cual abre una gran oportunidad para el comercio Nacional de aumentar esta participación. En la tabla 1 se puede observar el impacto y participación de algunos de los productos en las importaciones mexicanas:

**Tabla 1**  
**Importaciones México – Colombia datos a 2010**

Producto	Porcentaje de exportaciones de Colombia hacia México	Importación Total México USD	Participación en el total importado por México
Coches	19 %	7.614.778.450,55	2 %
Productos de belleza	4 %	414.269.725,02	8 %
Coque	4 %	169.230.263,52	19 %
Aceite de palma	4 %	433.873.939,92	7 %
Refinado de petróleo	3 %	3.173.593.413,77	1 %
Polímeros de propileno	3 %	1.467.583.058,32	2 %
Briquetas de carbón	3 %	951.086.519,45	3 %
Medicamentos envasados	3 %	3.117.570.507,88	1 %
Plaguicidas	2 %	538.464.850,48	4 %
La ropa interior femenina	2 %	69.735.277,58	28 %
Mineral de cobre	2 %	401.206.046,36	4 %

Producto	Porcentaje de exportaciones de Colombia hacia México	Importación Total México USD	Participación en el total importado por México
Azúcar sin procesar	2 %	277.063.657,43	5 %
Extractos de café y té	2 %	110.729.305,34	13 %
Folletos	2 %	233.599.908,53	6 %
El aceite de coco	2 %	97.526.015,12	14 %

Fuente: Observatory of economic complexity, 2015.

Al observar las cifras de exportación de Colombia hacia México se evidencia la baja participación de los productos nacionales en el mercado mexicano. Lo cual ofrece un panorama de grandes oportunidades para el país en términos de

exportación siendo un país con un gran mercado potencial. En cuanto a las importaciones desde México el caso varía, pues como se muestra en la tabla 2, existe una penetración por parte de los empresarios mexicanos en el mercado colombiano.

**Tabla 2**  
**Importaciones Colombia-México, datos a 2010**

Producto	Porcentaje en exportaciones de México hacia Colombia	Importación Total Colombia (USD)	Participación en el total importado por Colombia
Refinado de Petróleo	15 %	5.155.229.691,70	18 %
Tractores	11 %	786.726.301,51	86 %
Proyectores de vídeo (Televisión, Monitores, Proyectores etc.)	10 %	746.342.800,55	87 %
Coches	10 %	2.230.928.068,97	27 %
Camiones de reparto	7 %	1.270.368.322,78	34 %
Equipos de Radiodifusión	3 %	1.205.078.353,59	17 %
Computadoras	3 %	1.742.712.429,63	11 %
Poliacetales	2 %	310.581.277,44	42 %
Barras de hierro en bruto	2 %	193.786.987,96	63 %
Tubos de hierro	2 %	455.911.325,13	24 %
Hidrocarburos halogenados	2 %	330.911.667,36	31 %

Fuente: Observatory of economic complexity, 2015.

México posee una gran dominancia en el mercado automotor colombiano, así mismo en gran cantidad de productos importados desde dicho país poseen una participación de más del 35 %, lo que demuestra por qué este es el tercer país con mayor exportación hacia Colombia con casi un 12 % de participación en el total de importaciones. Al analizar las cifras expuestas anteriormente, se hace evidente la oportunidad de

exportación para los empresarios colombianos hacia un país tan importante como es México, el cual evidentemente está explotando su oportunidad y penetrando el mercado colombiano en una diversidad de mercados. Se debe fortalecer y fomentar la exportación identificando mercado insatisfechos por otros productores, productos de menor calidad o nuevos mercados potenciales.

## Contexto de los negocios colombo mexicanos

### Datos Socioeconómicos.

Con el fin de tener un contexto integral de ambos países en la tabla 3 se muestran algunos datos económicos básicos que permiten

observar las diferencias entre las naciones, las cuales posiblemente influyen en la negociación comercial entre Colombia y México.

**Tabla 3**  
**Estadísticas Socioeconómicas de Colombia y México –2010**

Dato	Colombia	México
Población	48.881.018	122.070.963
Exportaciones	67,5 billones USD	387,3 billones USD
Importaciones	74,64 billones USD	400.635 billones USD
PIB	369.79 billones USD	118 trillones USD
PIB per cápita	7885,1 USD corriente	9.721,1 USD corriente
Población debajo de la línea de pobreza	32,1 %	52,3 %
Tasa de desempleo	10,4 %	5 %
Índice GINI	53,5	48,1

Fuente: World Bank Data, 2010.

De acuerdo con la tabla 3 es posible identificar grandes diferencias económicas entre ambos países. El país mexicano triplica el PIB colombiano y exporta seis veces más. Así mismo, México posee una población casi 3 veces mayor, aunque con índices de pobreza unos 20 % más altos que las del país Andino. Considerando el contexto económico de ambos países, vale la pena observar sus características culturales esperando una mayor alineación debido al idioma y antecedentes históricos comunes.

### Datos Socioculturales.

#### *Colombia.*

Colombia se caracteriza por ser conservador y de alta influencia por parte de la iglesia católica, esto ha hecho que la familia tenga un rol bastante importante en el ámbito social, se respeta la edad y la experiencia. La jerarquía es bastante común en la familia, y los negocios, por lo cual se espera que las personas con ma-

yor experiencia y edad tomen decisiones significativas (Kwintessential, s.f.).

Colombia ha pasado por grandes conflictos políticos y sociales, lo que genera un problema de confianza en los empresarios de las diferentes regiones del país y que se refleja en la manera de hacer negocios y entablar relaciones comerciales. En segundo lugar, cabe destacar el papel que juega el conflicto armado junto con las desigualdades regionales y su impacto en las prácticas de negociación que cambian según el contexto geográfico y socioeconómico, lo que hace distinto negociar en el pacífico, caribe, llanos y el interior del país (Ogliastri, 2001).

Los colombianos cuentan con un contexto cultural bastante amplio proveniente de sus raíces europeas, indígenas y africanas (Embassy of Colombia Washington, DC, s.f), esto se ve reflejado en sus variadas ferias y festividades, además de su actitud alegre y receptiva la cual buscan siempre hacer extensa a los visitantes

que comúnmente poseen un preconcepto bastante erróneo de la situación del país.

La puntualidad y la preparación son deficientes en Colombia, donde llegar 30 minutos tarde a alguna reunión no es mal visto y generalmente no están bien preparados sobre la contraparte, no importa la información que se haya enviado con anterioridad (International Market Advisor, s.f).

### *México.*<sup>2</sup>

Potencia centroamericana caracterizada por su alta influencia católica y debido a sus pasados indígenas, suele ser mezclada con diferentes tipos de ritos y espiritualidad. Es un país que da gran importancia a la familia donde el hombre posee un rol de gran dominancia y respeto.

Vale la pena destacar el cambio cultural que ha significado la implantación del NAFTA<sup>3</sup> en cuanto a emprendimiento, experiencias de negociación con otras culturas, modernización de sus prácticas comerciales entre otros.

Los mexicanos son bastante alegres, hospitalarios y cálidos, aunque debido a su pasado histórico presentan, en primera instancia, desconfianza frente a los demás lo cual hace que estos sean “individualistas” e independientes (Ramos, 1951). Son mundialmente famosos por su gastronomía y fiestas culturales las cuales influenciadas por sus creencias y prácticas religiosas, algunas de estas son el día de la Virgen del Carmen y el día de los muertos.

Es un país que posee gran población y está adecuadamente distribuida en grandes ciudades. En la parte norte es posible ubicar las principales compañías y costumbres bastante similares a las norteamericanas, por lo cual, la manera y preparación a la hora de hacer negocios se ha desarrollado en gran medida durante el último tiempo.

Existen grandes semejanzas entre las culturas colombiana y mexicana. Son países

donde la religión y la familia juegan un papel muy importante en la sociedad e influyen en la forma de hacer negocios. No puede olvidarse el impacto económico, político y social que la violencia ha tenido en cada uno de estos países. Dichos aspectos en común abren la oportunidad para que negociadores de ambos países encuentren una contraparte similar y con la que seguramente podrán compartir formas a la hora de negociar en temas comerciales.

### **La negociación comercial: ¿qué es?**

Como indican Fisher y Ury (1981) en el libro *Sí. ¡de acuerdo!*, la negociación es parte importante de nuestras vidas ya que en el mercado actual “todas las gentes quieren participar en decisiones sobre problemas que las afectan; pero cada vez menos personas están dispuestas a aceptar decisiones dictadas por otras. Tienen diferencias, y utilizan la negociación para manejarlas” (p. 9).

Según Mercedes Costa (2008) “La negociación es un proceso de interacción en el que las partes involucradas, conjugando mecanismos de influencia y persuasión, persiguen alcanzar un acuerdo adecuado que satisfaga sus respectivos intereses” (p. 31). Ahora bien una negociación de tipo comercial se caracteriza porque suelen existir diferencias de poder y de estatus entre las partes (Costa, 2008). En una negociación es importante que exista (Aldao-Zapiola, 2009):

- Voluntad de negociar con la otra parte
- Objetivos distintos
- Intercambiabilidad de los objetivos

En un mundo globalizado donde se hacen transacciones en cada instante se distinguen dos paradigmas de negociación, el primero es el distributivo el cual se destaca la técnica de regateo y la improvisación. Comúnmente este tipo de negociación lo comparten Colombia, América Latina, Medio Oriente, África y Asia. Según the Chartered Institute of Procurement and Supply-CIPS, (2009) se basa en la distribución de recursos limitados, dividir un pastel, por lo cual la ganancia de uno será la pérdida del otro.

El segundo tiene un carácter integrativo y cooperativo que, en términos generales, se practica en los países anglosajones. Es más estructurado y se apoya en principios e intereses comunes: invoca la resolución de conflictos de manera conjunta al explorar las diferentes posibilidades y en pro de un resultado ganar-ganar (Chartered Institute of Procurement and Supply-CIPS, 2009). En el ámbito comercial, cada paradigma de negociación tiene ventajas y desventajas y ante todo unas consecuencias y repercusiones en la relación entre las partes.

Ahora bien, en cuanto al contexto internacional Lewicki, Barry y Saunders, (2008) señalan que éste contiene todo lo relacionado al pluralismo político, legal, beneficiarios externos, diferencias culturales, diferencias ideológicas, inestabilidad/cambio, control y burocracia del gobierno y fluctuaciones de divisas. Así mismo, Tugores (2006) identifica ciertas implicaciones a tener en cuenta en temas de comercio internacional como son pluralidad de monedas, idiomas diferentes, y logística de mercancía.

Un asunto fundamental de este tipo de negociación es el aspecto cultural según Cortés (2015) y Lewicki et al. (2008) existen distintas dimensiones que deben considerarse a la hora de realizar una negociación internacional como las expuestas en la tabla 4.

**Tabla 4**  
**Dimensiones de la negociación internacional**

Dimensiones	
Individualismo/colectivismo	Tiempo
Distancia de Poder y/o Elitismo	Éxito profesional y calidad de vida
Masculinidad o feminidad	Prevención a la incertidumbre
Contexto	

Fuente: Lewicki et al., 2008.

La cultura es de gran influencia en una negociación internacional pues como se observa a continuación puede, según las extensas

investigaciones de (Lewicki, Barry, & Saunders, 2008), afectar en los siguientes 10 aspectos:

**Tabla 5**  
**Diez modos en que la cultura influye en una negociación**

Factor	Rango	
Definición de una negociación	Contrato	Relación
Oportunidad de una negociación	Distributiva	Integrativa
Elección de negociadores	Expertos	Asociados confiables
Protocolo	Informal	formal
Comunicación	directa	Indirecta
Sensibilidad al tiempo	Alta	Baja
Propensión al riesgo	Alta	Baja
Grupos o personas	Colectivismo	Individualismo
Naturaleza de los acuerdos	Específicos	Generales
Emociones	alto	Bajo

Fuente: Lewicki, et al. 2008.

## El método Harvard de Negociación

A la luz del método que desarrollaron Fisher y Ury (1981), a continuación se presentan unos consejos básicos a tener en cuenta a la hora de negociar y que se soportan en el nuevo paradigma de negociación integrativo.

1. *No negocie con base en las posiciones*: cuando se regatea con base en las posiciones, los negociadores tienden a encerrarse dentro de ellas. Permite ver las cosas con calma, siempre desde una visión superior que la contraparte, acá es importante ponerse en los zapatos del otro, lo cual cambia la perspectiva, amplía la visión y permite mejorar el “espectro” de alternativas.
2. *Separe las personas del problema*: separe la relación de lo sustancial; en-

fréntese directamente con el problema de las personas. Lo esencial es tratar a las personas como seres humanos y al problema según sus méritos.

3. *Concéntrese en los intereses, no en las posiciones*: los intereses definen el problema. El problema básico en una negociación no es el conflicto entre posiciones, sino el conflicto entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes. Abre el camino a la construcción, pero requiere de generar confianza.
4. *Invente opciones de mutuo acuerdo*: para inventar opciones creativas, se necesita:

Separar el acto de inventar opciones, del acto de juzgarlas.

Aumentar las opciones en discusión en vez de buscar una única respuesta.

Buscar beneficios mutuos.

Inventar maneras de facilitarles a los otros su decisión.

Esto se genera cuando hay gran interés de las partes y realmente hay mente abierta para lograr la consecución de los objetivos.

5. *Insista en que los criterios sean objetivos*: mientras más criterios de ecuanimidad, eficiencia o respaldo científico pueda aducir en su caso, más probable será que alcance un acuerdo final que sea prudente y equitativo.
6. *Desarrolle alternativas*: siempre tenga plan a, b y c.
7. *Construya un puente de oro*: siempre tenga iniciativa y la mente abierta y tranquila.

## La negociación internacional

Con el fin de aprovechar las ventajas de un TLC es fundamental desarrollar la inteligencia cultural, que podría definirse como la habilidad para adaptarse de forma efectiva a nuevos contextos culturales. Conocer y utilizar este concepto es de relevancia para obtener el mayor provecho de las interacciones con nuestra contraparte. Según Fanjul (2010), las nociones básicas de esta teoría son:

- Negociación intercultural: negociación que implica a dos partes que proceden de diferentes contextos culturales.
- Cultura: conjunto de normas, roles, sistemas de creencias, leyes y valores que se hallan interrelacionados de forma funcional. La cultura son programas mentales compartidos por personas que controlan sus respuestas a los hechos y circunstancias en que se encuentran. Es decir, la cultura es algo compartido por un grupo, pertenece al sistema de conocimiento de los sujetos. La cultura se forma en la infancia y se va reforzando a lo largo de la vida.
- Distancia cultural: grado en que dos culturas son diferentes la una de la otra. La inteligencia cultural cobra más alto valor cuanto mayor es la distancia cultural entre las partes involucradas en una negociación.
- *Shock* cultural: dificultades para encontrar sentido y comprender al otro desde la perspectiva del propio marco cultural (p. 14).

Con el fin de comprender y prepararse para la negociación con otras culturas vale la pena considerar que existen, de acuerdo con la región o contexto histórico, algunas distinciones entre la manera como apropian, según la cultura, variables como la distancia al poder, los vínculos profesionales, la confrontación o cooperación, la relación con el tiempo y los compromisos verbales y escritos (Llamazares, 2004).

Así mismo, y según una encuesta realizada por Global Marketing Strategies durante el año 2004, algunas de las características más importantes a la hora de negociar de manera internacional son: tener claros los objetivos que se persiguen en la negociación, preparar y planificar la negociación, tener conocimiento de la materia con la que se negocia, contar con capacidad para desarrollar relaciones con personas de otras culturas, analizar y tener en cuenta los posibles objetivos de la otra parte, escuchar y valorar la información que esta transmite, soportar la ambigüedad e incertidumbre generada por la contraparte, ser paciente durante todo el proceso negociador y conocer el proceso de toma de decisiones en cada país y las normas de protocolo.

Como consecuencia del poder de la cultura en una negociación, enseguida se expondrán algunos rasgos generales que se han logrado identificar para México y Colombia y que se espera ofrezcan mayor conocimiento y un espacio de autoevaluación para las próximas experiencias comerciales de ambos países.

### **Principales características colombianas**

Para Ogliastri (2001) por el contexto histórico y cultural, los colombianos “ante un conflicto se negocian por instinto, por reacción instantánea, como un acto aprendido desde la infancia y no como un proceso mental ‘fríamente calculado’” (p. 4).

Con esto como base es posible observar porque los negociadores colombianos presentan ciertas características las cuales se mencionan a continuación:

- Es una cultura del regateo en el cual se busca un punto medio entre dos extremos de alta primera oferta y reducciones de esta a medidas que transcurre la negociación
- También es común en Colombia la actuación unilateral, en la cual evitamos

la confrontación para actuar independiente del otro, de sus intereses o de posibles resultados.

- Negociar es de sacrificios, mío o de la otra parte “Este procedimiento de negociación parte del supuesto de que una negociación es un juego matemático de suma cero, lo que induce un clima de confrontación que desgasta las relaciones entre las partes” (Ogliastri, 2001, p. 5).
- Son emocionales porque siempre se negocia de una manera amable, aunque haciendo uso de su poder.
- Suelen disfrutar de las charlas informales, las cuales pueden ser extensas, donde buscan identificar el pasado cultural y personal de su contraparte. (Katz, 2008)
- Así mismo las reuniones pueden ser algo caóticas e informales pues hace parte de su cultura. (Katz, 2008)
- Excelentes improvisadores y propensos a flexibilizar, pero terribles preparadores. En Colombia se tiene un enfoque de corto plazo.
- Según Ogliastri (2001) los negociadores internacionales piensan que los colombianos dieron rodeos, no fueron al punto; que después del acuerdo se cambiaron las demandas; que hubo desorden, no querían seguir una agenda; ambiente informal, largos preámbulos; tranquilos, despreocupados, todo lo dejan para el final; todos, no se especializan, varios proyectos al tiempo; superficiales en el manejo de la información, no dan detalles.

En un país como Colombia donde en el 2011 el 96 % de las empresas eran clasificadas como Pymes y el 76 % del empleo lo generan éstas empresas (Cantillo, 2011) las cuales se caracterizan por su grado de informalidad, sumado a las pocas prácticas de negociación evidenciadas por Ogliastri (2001) vale la pena preguntarse:



Hoy por hoy en Colombia, en términos generales se practica la negociación distributiva, ¿qué tan productivo y beneficioso puede llegar a ser este enfoque cuándo se deba enfrentar a grandes multinacionales y empresas que se espera entren en el marco de los tratados de libre comercio?

### Principales características mexicanas

Al analizar los estudios realizados por Metcalf et al, (2006) y Camacho (2014) es posible identificar varias características de los negociadores mexicanos los cuales se describen a continuación:

- En una negociación prefieren la firma de un contrato que la construcción de una relación a largo plazo, por lo cual suelen desarrollar acuerdos con cláusulas detalladas sobre posibles eventos futuros
- Suelen ser formales a la hora de negociar, directos en la comunicación y con tendencia a expresar sus emociones
- Son adversos a tomar decisiones arriesgadas y estas suelen ser tomadas por un líder de equipo.
- Al igual que en grandes partes de Sur América, es importante identificar la región de los negociadores pues de esto dependen ciertas costumbres culturales que pueden ser importantes en la negociación como agresividad, tono de voz, preparación etc.
- Según Camacho (2014) el profesional mexicano se prepara antes de una negociación, por ello analiza alternativas que le den poder en la negociación
- Es de estilo distributivo pero busca que ambas partes tengan algún beneficio
- Valoran las contrapartes organizadas y preparadas
- Son personas que les gusta crear relación con su contraparte, es posible esperar un almuerzo o cena de trabajo para compartir y construir confianza.

- Son personas que respetan bastante el protocolo y les importa el rango de poder de su contraparte.

A la luz de lo anterior, se reconocen elementos en común y de desacuerdo entre los negociadores mexicanos y colombianos. Son culturas emocionales y sociales, pero a diferencia de los segundos los primeros suelen estar bien preparados a la hora de negociar. Con esta información como punto de partida, en la siguiente sección se validarán, por medio de entrevistas con diferentes empresarios de México y Colombia, las características que ya se expusieron.

### Entrevistas para validar el escenario de negociación

Conscientes de que la entrevista que se utilizará como instrumento de recolección de información y análisis no es rigurosa en cuanto a metodología de investigación, se optó por esta alternativa como un complemento a los estudios realizados por Camacho (2014), Metcalf et al. (2006) y Ogliastri (2001), ofreciendo experiencias concretas y actualizadas de la negociación entre colombianos y mexicanos.

El objetivo de la entrevista es familiarizarse con el paradigma de negociación comercial de cada país en cuanto a enfoque, estilo, percepciones, preparación, cultura y prácticas de negociación que operan.

### Resultados entrevistas

Al analizar las entrevistas y sus resultados se identifican varios aspectos que confirman las investigaciones adelantadas por los diferentes autores, tanto para el caso colombiano como para el mexicano.<sup>4</sup>

Los mexicanos se toman su tiempo para negociar; son lentos a la hora de construir relaciones y buscan que estas sean de largo plazo.

A diferencia de los mexicanos, los negociadores colombianos son considerados como afanados e inmediatistas.

Los mexicanos suelen tener que regresar a sus empresas para tomar decisiones, lo que según la experiencia, saca un poco de casillas a los colombianos quienes están en constante presión por decisiones rápidas.

Tanto mexicanos como colombianos son percibidos como emocionales en las negociaciones. Ahora bien, los segundos fueron descritos como muy confiados y con estilos que procuran el dominio, así mismo tratan de adaptarse a las circunstancias que más les convenga.

Se confirma lo dicho por Ogliastri en cuanto al regateo, el colombiano le gusta este tipo de práctica y suele buscar el beneficio personal.

En general y siendo consciente de que la muestra de estudio puede aún ser más amplia, fue posible observar como los planteamientos expuestos por los diferentes estudios están bastante alineados a las experiencias de las encuestas realizadas. Esto indica que las prácticas de negociación de colombianos con los mexicanos deben modernizarse y requieren una mayor preparación y cambio de paradigmas y practicas por parte de los negociadores involucrados apuntando a una relación ganar-ganar y de largo plazo.

## Conclusiones

Con el fin de aprovechar el TLC celebrado entre las dos naciones, es menester entender la cultura y práctica negociadora de ambos países desde la perspectiva mexicana.

Siendo Colombia y México socios comerciales con inmensas oportunidades para hacer negocios según lo encontrado en nuestro trabajo que comparten una cultura conservadora, familiar y religiosa vale la pena aprovechar estas similitudes en las relaciones bilaterales. Por lo tanto, sería importante fomentar nuevas

investigaciones que nos ayuden a conocernos e integrarnos mejor, facilitando así los procesos de negociación comercial y la resolución de controversias.

Se encontró que los dos países comparten un paradigma distributivo de negociación. Sin embargo, en un mundo globalizado se requiere de prácticas integrativas y cooperativas (ganar-ganar) donde la confianza es el factor clave del éxito para realizar transacciones más eficientes y beneficiosas. He aquí la importancia de promover la incorporación a los procesos de negociación, entre colombianos y mexicanos, de nuevos principios inspirados en el método Harvard el cual apunta hacia la eficiencia, ganancia mutua y generación de confianza, entre otros.

Conocer las culturas y prácticas de negociación nos permite prepararnos mejor entre diferentes culturas, lo cual es un factor clave de éxito en la negociación. Una mejor preparación facilita el desempeño del negociador, permitiendo la proactividad en la negociación para beneficio mutuo.

Hay que trabajar en la generación de confianza jugando limpio en cuanto al manejo de la información.

Dejemos las prácticas “dudosas” a un lado. Estas prácticas son ante todo culturales, pero en un mundo globalizado en el cual las transacciones sufren por la lentitud, se pierden oportunidades.

Dado que *Time is Money*, se deben agilizar los procesos de negociación haciéndolos más eficientes por lo cual se debe regatear menos y buscar mayores opciones además de criterios objetivos de persuasión.

Finalmente las negociaciones comerciales deben apuntar a acuerdos ganar-ganar, ante todo éticos, con un énfasis a la construcción de relaciones de largo plazo. Por este motivo

invitamos a los negociadores de ambos países a que incorporen las enseñanzas de la negociación moderna basada en la integración y no en la distribución. Cuando la confianza es mutua, las prácticas tienden a ser transparentes y así se logra generar valor para beneficio de las partes.

## Notas

<sup>1</sup> Se entiende, en términos generales, por cultura y práctica de negociación como el paradigma, valores, motivaciones, estilos, manejo de la información, toma de decisiones, estrategias y técnicas de persuasión entre otros que se utilizan en una mesa de negociación.

<sup>2</sup> Véase Santander Trade portal en el siguiente enlace: <https://es.santandertrade.com/establecerse-extranjero/mexico/practica-de-negocio>.

<sup>3</sup> Tratado de libre comercio entre EE.UU, Canadá y México.

<sup>4</sup> Cabe advertir que no fue fácil contar con una muestra amplia para dichas entrevistas, debido a la dificultad en el suministro de información por parte de algunos empresarios que fueron contactados.

## Referencias

- Aldao-Zapiola, C. (2009). *La negociación*. Montevideo: OIT; Cinterfor.
- Camacho, M. (2014). ¿Cómo negocian los mexicanos?. *Pensamiento y gestión*, 37, 114-122.
- Cantillo, D. (17 de julio de 2011). Un país de Pymes. *El Espectador*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/un-pais-de-pymes-articulo-285125>
- Chartered Institute of Procurement and Supply-[CIPS]. 2009. *Effective Negotiation in Purchasing and Supply*. Prokex publishing limited.
- Cortés, L. (2015). *Comercio y Marketing*. Recuperado de <http://www.japastor.com/>
- Costa, M. (2008). Método y Creatividad en la Negociación Comercial. *Dossier- Marketing y Ventas*, 86, 31-39.
- Embassy of Colombia Washington, DC. (s.f). Colombian Culture. Recuperado de <http://www.colombiaemb.org/node/1331>
- Fanjul, E. (2010). Factores culturales e internacionalización de la empresa. *Información Comercial Española*, 856, 7-20.
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *¡Si de acuerdo!*. Colombia: Editorial Norma.
- International Market Advisor -[IMA]. (s.f). *Doing Business In Colombia*. Recuperado de <http://www.colombia.doingbusinessguide.co.uk/the-guide/etiquette,-languages-culture/>
- Katz, L. (Ed.). (2008). *Negotiating international Business-The negotiator reference guide*. Estados Unidos: Booksurge.
- Kwintessential. (s.f). Colombia - Language, Culture, Customs and Etiquette. Recuperado de <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/colombia.html>
- Lewicki, R., Barry, B., & Saunders, D. (2008). *Fundamentos de Negociación*. México: Mc Graw Hill.
- Llamazares, O. (2004). *Negociación Internacional*. Madrid: Global Marketing Strategies.
- Metcalf, L., Bird, A., Shankarmahesh, M., Zeynep, A., Larimo, J., & Valdelamar, D.

- (2006). Cultural tendencies in negotiation: A comparison of Finland, India, Mexico, Turkey and the United States. *Journal of World Business*, 41, 382-394.
- Ministerio Industria y Comercio. (1995). Tratado de Libre Comercio Colombia, México y Venezuela G3. Recuperado de <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=11963>
- Observatory of economic complexity -[OEC]. (2015). Atlas Media -Observatory of Economic Complexity. Recuperado de <http://atlas.media.mit.edu>
- Ogliastri, E. (2001). *¿Cómo negocian los colombianos?* Bogotá: Alfaomega.
- Ramos, S. (1951). *El perfil del hombre y la cultura en México*. México D.F.: Colección Austral.
- The Chartered Institute of Procurement & Supply -[CIPS]. (2009). *Effective Negotiation in Purchasing and Supply*. Berkshire: Profex Publishing Limited.
- Tugores, J. (2006). *Economía Internacional. Globalización e integración regional*. Madrid: McGraw Hill.

## Anexo 1

### Formato entrevista

- Según su experiencia, ¿la forma de negociar de los colombianos es de un enfoque ganar-perder o ganar-ganar?
  - ¿A la hora de negociar con colombianos, los mexicanos buscan la construcción de una relación de corto o largo plazo?
  - ¿Cómo se perciben los negociadores? ¿Amigos? ¿Socios?, o ¿una oportunidad única para sacar provecho?
  - ¿Se genera confianza antes de iniciar la negociación? Si la hubo, ¿cuáles son las prácticas mexicanas a la hora de construir confianza comparadas con las colombianas?
  - ¿Cómo se preparó para la negociación? ¿Considera que su contraparte colombiana estaba preparada? Por favor comparta algunos ejemplos.
  - En términos generales, ¿el mexicano cómo maneja el tiempo a lo largo de la negociación? ¿Lento, rápido? ¿Estos ritmos están alineados con los de los negociadores colombianos?
  - ¿Cómo es el manejo de la información? ¿Abiertamente, con discreción, se manipula o se esconde? ¿Cree usted que es diferente para los colombianos? ¿Cómo se manifiestan los intereses? ¿Abiertamente o se esconden?
  - ¿Los mexicanos expresan de manera espontánea sus emociones durante la negociación? ¿Cómo percibe a la contra-
- parte colombiana en esta materia? ¿Son los colombianos expresivos con sus emociones?
  - ¿Los negociadores mexicanos toman decisiones en la mesa de negociación o deben consultar de manera previa a sus empresas?
  - ¿En la etapa de prenegociación se identifica la mejor alternativa para un acuerdo negociado?
  - ¿Las partes se preocupan por lograr acuerdos legítimos, blindados contra el cuestionamiento?
  - ¿Qué tanto se utiliza el regateo como medio para lograr acuerdos? ¿Considera a los colombianos como regateadores?
  - En términos generales, ¿cómo calificaría los estilos de negociación de los mexicanos y de los colombianos? ¿Dominantes, condescendientes, evasivos, transaccionales o integrativos?
  - ¿Con qué frecuencia surgen controversias comerciales asociadas a los pactos realizados?
  - ¿El manejo de las controversias emergentes cuenta con métodos alternativos de solución de conflictos tales como mediación, conciliación o arbitraje?
  - ¿Qué recomendaría a un empresario que va a negociar con un par del otro país? A mexicanos que van a negociar con colombianos y viceversa.

