

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA



**Casa abierta al tiempo**

*Iztapalapa*

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

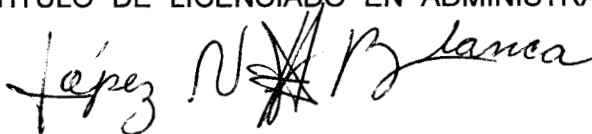
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

**“ASPECTOS CULTURALES A LOS QUE SE ENFRENTAN LAS  
EMPRESAS EXPORTADORAS DEL DISTRITO FEDERAL CON  
LAS ORGANIZACIONES ESTADOUNIDENSES”**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:



APONTE SORIANO VERÓNICA	97220134
GONZALEZ ALVARADO RODOLFO	97323985
GONZALEZ VEYRAND RAFAEL GUADALUPE	97219762
SERVIN SANDOVAL ADRIANA	98218978
TORRES RISUEÑO YOLANDA GABRIELA	96332951

ASESORA: DRA. BLANCA ELVIRA LOPEZ VILLARREAL

MÉXICO, D.F.

JULIO, 2001

# ÍNDICE.

<b>ÍNDICE.....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>6</b>
1.NEGOCIOS INTERNACIONALES.....	6
1.1 <i>El surgimiento de los Negocios Internacionales.</i> .....	6
1.1.1 Balanzas.....	8
1.1.2 Tipos de cambio.....	9
1.2 <i>Hacia la Internacionalización.</i> .....	9
1.3 <i>Niveles de Involucramiento.</i> .....	11
1.3.1. Agentes independientes.....	12
1.4 <i>Barreras al Comercio Internacional.</i> .....	13
1.4.1 Diferencias sociales y culturales.....	13
1.4.2 Diferencias económicas.....	14
1.4.3 Diferencias políticas y legales.....	14
1.4.3.1 Cuotas, tarifas y subsidios.....	15
1.4.3.2 Leyes de contenido local.....	16
1.4.3.3 Leyes para las prácticas de los negocios.....	16
1.4.3.4 Dumping.....	16
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>17</b>
2. EXPORTACIÓN.....	17
2.1 <i>Selección de los mercados de exportación.</i> .....	19
2.1.1 Criterios de selección de mercados.....	23
2.1.2 Exportación Indirecta.....	26
2.1.3 Exportación Directa.....	28
2.1.4 Concesionamiento.....	29
2.2 <i>Contrato de Administración.</i> .....	29
2.2.1 Contrato de Producción.....	30
2.2.1.1 Coinversiones.....	30
2.2.2 Inversión Directa.....	30
2.3 <i>Selección de los Mercados de Exportación.</i> .....	32
2.3.1 Creación de un perfil de producto y mercado.....	32
2.3.2 Criterios de selección de mercado.....	33
2.4 <i>Tipos de Derecho.</i> .....	35
2.4.1 Derechos Aduanales.....	35
2.4.2 Derechos según el valor.....	35
2.4.3 Derechos específicos.....	36
2.4.4 Derechos alternativos.....	36
2.4.5 Derechos compuestos o mixtos.....	36
2.5 <i>Diseño de una estrategia de exportación.</i> .....	36
2.5.1 Posibles Errores de Exportación.....	37
2.5.2 <i>Entidades Involucradas en la Exportación.</i> .....	38
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>39</b>
3. ASPECTOS CULTURALES, POLÍTICOS Y LEGALES.....	39
3.1 <i>Aspectos socioculturales de exportación</i> .....	39
3.1.1 Cultura definida.....	39
3.2 <i>Elementos de la cultura.</i> .....	40
3.2.1 Idioma.....	40
3.2.1.1 Idioma No Verbal.....	50
3.2.2 Religión.....	50
3.2.3 <i>Valores y Actitudes.</i> .....	51

3.2.4 Modales y Costumbres.....	51
3.2.5 Elementos y Materiales.....	52
3.2.6 Estética.....	52
3.2.7 Educación.....	53
3.2.7.1 Instituciones Sociales.....	53
3.3 <i>Fuentes de conocimiento cultural</i> .....	53
3.3.1 Análisis cultural.....	54
3.3.1.1 El reto de la capacitación.....	55
3.4 <i>El Ambiente Político y Legal Internacional</i> .....	56
3.4.1 Ambiente Político y Legal del País Nacional.....	57
3.4.2 Embargos y Sanciones.....	58
3.4.3 Controles a la Exportación.....	59
3.4.4 Controles a la Importación.....	60
3.4.5 Reglamento a las exportaciones.....	61
3.5 <i>Ambiente Político y Legal del País Anfitrión</i> .....	61
3.5.1 Acción y Riesgo Político.....	62
3.5.2 Exposición al Riesgo Político.....	62
3.5.2.1 Diferencias y Restricciones Legales.....	64
3.5.3 Influencia de las Políticas y las leyes.....	64
3.6 <i>El Ambiente Internacional</i> .....	64
3.6.1 Política Internacional.....	65
3.6.1.1 Ley Internacional.....	65
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>65</b>
4. <i>NEGOCIANDO CON ESTADOUNIDENSES</i> .....	65
4.1 <i>Negocios con los Estados Unidos</i> .....	67
4.1.1 Relación entre Empresas.....	70
4.2 <i>La Calidad dentro de los Negocios</i> .....	73
4.3 <i>Satisfacción al Cliente</i> .....	75
4.3.1 Consumidor.....	76
4.4 <i>Lenguaje</i> .....	78
4.5 <i>Estilos de Razonamiento</i> .....	80
4.4.1 Comportamiento.....	85
4.5 <i>TABLA COMPARATIVA: RASGOS CULTURALES</i> .....	87
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>89</b>
5. <i>METODOLOGÍA</i> .....	89
5.1 <i>Planteamiento de la Investigación</i> .....	89
5.1.1 Problema.....	89
5.1.2 Objetivo.....	89
5.1.3 Hipótesis Nula.....	89
5.1.4 Hipótesis Alternativa.....	90
5.1.5 Variable Dependiente.....	90
5.1.6 Variable Independiente.....	90
5.1.7 Universo.....	90
5.1.8 Selección del Método.....	90
5.1.8.1 Método de muestreo.....	90
5.1.8.2 Muestra.....	91
5.1.9 Justificación.....	91
5.1.10 Análisis Estadístico.....	93
5.2 <i>Tabulación, Diseño de las Gráficas y Análisis</i> .....	94
<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>131</b>
RECOMENDACIONES PARA LOS EJECUTIVOS ESTADOUNIDENSES.....	133
RECOMENDACIONES PARA EL EJECUTIVO MEXICANO.....	133
<b>ANEXOS.....</b>	<b>135</b>
ANEXO A.....	135
<i>Etapas de Internacionalización</i> .....	135

<i>ETAPA 1 LA COMPAÑÍA TOTALMENTE DESINTERESADA</i> .....	136
<i>ETAPA 2 LA COMPAÑÍA INTERESADA PARCIALMENTE</i> .....	137
<i>ETAPA 3 LA COMPAÑÍA EXPLORADORA</i> .....	138
<i>ETAPA 4 EL EXPORTADOR EXPERIMENTAL</i> .....	139
<i>ETAPA 5 EL PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO</i> .....	139
<i>ETAPA 6 EL EXPORTADOR GRANDE Y EXPERIMENTADO</i> .....	140
ANEXO B.....	141
<i>MÉXICO ANTE LOS OJOS DE ESTADOS UNIDOS</i> .....	142
<b>PRODUCCIÓN Y TRÁFICO DE DROGAS</b> .....	<b>154</b>
ANEXO C.....	156
<i>ENTREVISTA PILOTO</i> .....	156
<b>CHOQUES CULTURALES MÉXICO – ESTADOS UNIDOS</b> .....	<b>156</b>
<i>Entrevista Definitiva</i> .....	159
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>153</b>

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad analizar los aspectos culturales ( educación, religión, etiqueta, costumbres, idioma) para determinar, desde el punto de vista mercadológico, porque estos problemas afectan las relaciones comerciales(principalmente las exportaciones) de México con los Estadounidenses.

Es bien sabido por todos que estos choques culturales muchas veces acarrear problemas que no podemos imaginarnos para las empresas que se encuentran en esta situación. Es por ello que decidimos analizar un sector de México, que tiene gran relación con las exportaciones y decidimos que sería el Distrito Federal.

En cuanto al contenido conceptual, podemos encontrar en el CAPÍTULO I “NEGOCIOS INTERNACIONALES”, el surgimiento de éstos dentro de una perspectiva mercadológica, así como los distintos aspectos económicos que intervienen en la determinación de las relaciones internacionales.

En el CAPÍTULO II, tratamos específicamente el proceso de exportación, para determinar que variables intervienen y que convengan a nuestro estudio. Este capítulo nos muestra un panorama general de las situaciones generales que se dan a partir del hecho de que una empresa mexicana se decida a exportar, cuáles son los pasos a seguir, cuáles son las repercusiones de éstos pasos, de qué manera puede intervenir en para el mejor manejo de sus recursos al momento de la exportación. Etc.

En el CAPÍTULO III encontramos básicamente los aspectos claves que ocasionan los choques culturales entre México y Estados Unidos. Estos son educación, religión, etiqueta, costumbres, idioma.

Se analizan de manera particular ya que este estudio nos ayudara en la determinación de que tan grande es su influencia en las relaciones comerciales y al mismo tiempo nos dará un panorama más amplio del porque de estas influencias, en qué grado nos afectan y cuáles son las circunstancias que las propician, así mismo se analizan las repercusiones a las empresas mexicanas del Distrito Federal.

El CAPÍTULO IV hace referencia a los resultados obtenidos de la aplicación de la entrevista a distintas empresas ubicadas dentro del Distrito Federal, así como la explicación de los resultados obtenidos y la interpretación de los mismos. También muestra las gráficas que hacen más explícita los resultados obtenidos.

Por último tenemos las conclusiones generales y las recomendaciones a las que llegamos con está investigación, esperando que el trabajo presentado servirá en un futuro para que las empresas que ya exportan o aquellas que están por hacerlo tomen en cuenta no sólo los problemas económicos, financieros, etc., sino que se den cuenta que las relaciones interpersonales van más allá del simple llenado de formularios y / o requisitos de ley, porque es muy importante mantener el contacto físico y tomando en cuenta que los Estadounidenses son muy especiales al realizar sus transacciones, debemos considerar los aspectos antes mencionados para que la negociación tenga un final fructífero para nuestras empresas mexicanas.

# CAPÍTULO I.

## 1.NEGOCIOS INTERNACIONALES.

### 1.1El surgimiento de los Negocios Internacionales.

Los negocios internacionales son todas las transacciones de negocios que implican a dos o más empresas. Hoy en día no hay empresa que no resienta los efectos de los acontecimientos globales, ya que la mayoría de las compañías venden sus productos o reciben provisiones del país extranjero.

Hacer negocios en el extranjero promete grandes recompensas a aquellas compañías que puedan hacerlo bien. Este capítulo amplía nuestra visión de los negocios. Se empieza por referir por la importancia del comercio internacional y las ventajas que ofrecen. Mas adelante se exponen las barreras al comercio y el esfuerzo por derribarlas. También se muestra cómo las empresas pueden introducirse al mercado internacional y qué factores políticos y culturales deben tomar en cuenta.

El comercio internacional mejora las relaciones entre amigos y aliados, ayuda a desactivar las tensiones entre las naciones y, económicamente hablando, refuerza a la economía, eleva el nivel de vida de la gente y mejora la calidad de vida.

la exportación y la importación son dos caras de la misma moneda. Las exportaciones abastecen a los clientes con productos fabricados en otro país; las importaciones hacen exactamente lo mismo, pero hay una diferencia pues las exportaciones son vendedores comerciantes y las importaciones compradores / clientes, aquí veremos como se realizan las exportaciones.

En la actualidad el volumen total del comercio mundial es inmenso. A medida que más y más empresas se desempeñan en los negocios internacionales, la economía mundial se está convirtiendo rápidamente en un solo sistema interdependiente – un proceso llamado globalización.

“Ya no existe más entre nosotros el sentido místico de tener una economía global”, dice el profesor Paul Krugma del MIT, que ha identificado cinco facetas básicas de una economía verdaderamente global:

- Un momento internacional de mercancías.
- Un menor comercio internacional de servicios.
- Un movimiento internacional de mano de obra.
- Un flujo internacional de dinero.
- Un flujo internacional de información.

Ningún país puede producir todos los bienes que su población necesita. De manera que los países tienden a exportar aquellas cosas que pueden producir mejor o más baratas que otros países. Los ingresos se utilizan para importar cosas que no pueden producir con eficiencia. Estas decisiones dependen de que un país tenga una ventaja absoluta o competitiva en la producción de diferentes bienes y servicios.

Existe una ventaja absoluta es la capacidad de que una nación para producir algo de manera más barata que cualquier otro país. Una ventaja competitiva en los bienes que puede producir algunos productos más baratos o mejor que otros.



*“Corea del Sur tiene una ventaja comparativa en la fabricación de aparatos electrónicos gracias a la eficiencia de sus operaciones y mano de obra barata”.<sup>1</sup>*

Son obvias las ventajas de los negocios internacionales. Sin embargo el comercio con otras naciones puede presentar problemas si las importaciones y exportaciones de un país no llegan a un equilibrio estable. Para decidir si un equilibrio global existe o no, los economistas utilizan dos medidas;

### 1.1.1 Balanzas.

**Balanza comercial.** Es el valor económico total de todos los productos que importa un país, menos el valor económico total de todos los productos que exporta. Cuando las importaciones de un país exceden sus exportaciones, se crea una balanza negativa comercial llamada déficit comercial, y cuando las exportaciones de un país exceden a sus importaciones, se crea una balanza comercial positiva llamada superávit comercial.

**Balanza de pagos.** Es la diferencia entre los pagos totales de un país a otros países y sus ingresos totales de otras naciones. La balanza de pagos es el resumen de las transferencias financieras de un país con los demás países.

---

<sup>1</sup> Griffin W. Ricky, Ebert J. Ronald. Negocios Internacionales. “La comprensión del contexto global de los negocios” 4ª edición, 1996. editorial Printice may, pp77.

### 1.1.2 Tipos de cambio

La balanza de importación y exportación entre dos países se ve afectada por la diferencias en el tipo de cambio de sus monedas. Un tipo de cambio es la tasa en que la moneda de una nación puede cambiarse por la otra. Los tipos de cambio son determinados por la oferta y demanda, el valor de una moneda depende del juicio que a los bancos y los inversionistas internacionales les merezca la solidez de la economía de un país. Se considera que las principales actitudes hacia los negocios son la tasa de inflación del país, la balanza de pagos, la balanza comercial, los índices salariales y la productividad.

*“ Los tipos de cambio pueden afectar las decisiones de negocios relativas a tres grandes áreas: comercialización, producción y finanzas”.<sup>2</sup>*

## 1.2 Hacia la Internacionalización.

Al operar internacionalmente, una compañía debe considerar su misión ( lo que pretende ser y hacer a largo plazo) y sus estrategias ( los medios por los cuales conseguirá sus objetivos). Son cuatro los principales objetivos de operación que puede inducir a las compañías a emprender negocios internacionales: ( Ver Anexo A).

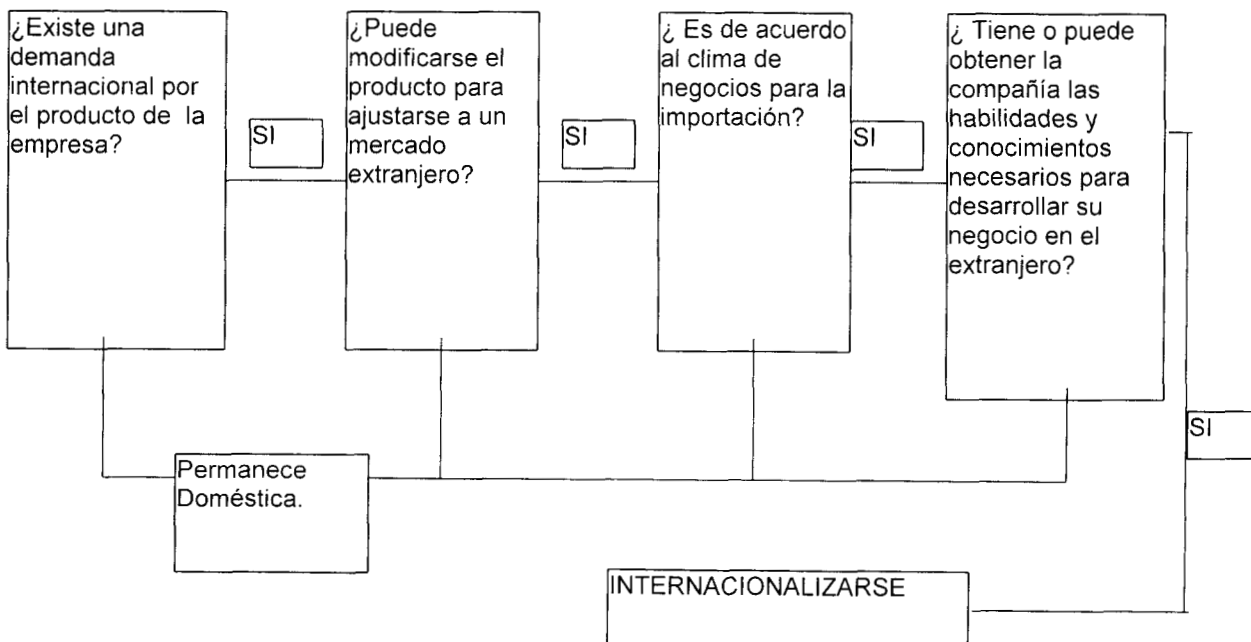
1. Incrementos de ventas: la elevación de las ventas es uno de los principales motivos de la expansión de una compañía a los negocios internacionales.

---

<sup>2</sup> Griffin W. Ricky, Ebert J. Ronald. Negocios Internacionales. “La comprensión del contexto global de los negocios” 4ª edición, 1996. editorial Printice may, pp. 77

2. Adquisición de los recursos: fabricantes y distribuidores se interesan en obtener productos, servicios y componentes del extranjero. Buscan también de otro país capital, tecnología e información que les sean de utilidad en su propio país.
3. Diversificación de fuentes de ventas y suministros: mediante la obtención de suministros del mismo producto o componente en diferentes países, las compañías evitan en parte el impacto de las variaciones de precios o insuficiencia de productos en cualquier país específico.
4. reducción al mínimo del riesgo competitivo: muchas empresas, buscan restar las ventajas que sus competidores reales o potenciales obtendrían de la realización de operaciones en el exterior.

La economía mundial se está globalizando y cada vez más empresas están desarrollando operaciones internacionales. Varios factores entran en la decisión de internacionalizarse. Un factor dominante es el clima de negocios en otras naciones. Hasta empresas experimentales han encontrado obstáculos culturales, legales y económicos.



Al considerar la expansión internacional una empresa debe tomar también en cuenta por lo menos dos preguntas, ¿ existe demanda de sus productos en el extranjero?. Si este es el caso, ¿se deben adaptar esos productos para el consumo internacional?

### 1.3 Niveles de Involucramiento.

Cuando una organización decide internacionalizarse, deben decidir el nivel de su involucramiento internacional. Por lo menos son posibles 3 niveles de involucramiento:

- 1) Exportadores e importaciones. Un exportador es una compañía que elabora productos en un país y luego los distribuye o vende en otros. Un importador compra productos en mercados extranjeros y luego los importan para su reventa en el país.
- 2) Empresas internacionales. A medida que las compañías adquieren experiencias como exportadores e importadoras, pueden subir al siguiente nivel de involucramiento. Una empresa internacional lleva a cabo una parte considerable de sus negocios en el extranjero.

*"Kmart es una empresa internacional. La mayor parte de las tiendas...están en Estados Unidos, pero la empresa también ha abierto tiendas en Canadá, Eslovaquia...y México".<sup>3</sup>*

- 3) Empresas multinacionales. Es una compañía que asume una perspectiva global sobre los mercados y la producción extranjera.

---

<sup>3</sup> Griffin W. Ricky, Ebert J. Ronald. Negocios Internacionales. "La comprensión del contexto global d elos negocios" 4ª edición, 1996. editorial Printice may, pp86

Los diferentes niveles de involucramiento en los negocios internacionales requieren diferentes clases de estructuras organizacionales. Estas pueden ser:

### 1.3.1. Agentes independientes.

Es un individuo u organización extranjera que acepta representar los intereses de un exportador en los mercados extranjeros. Los agentes independientes a menudo actúan como representantes de ventas. Con frecuencia representan a varias compañías a la vez y suelen no especializarse en un solo producto o mercado.

**Acuerdos de licitamiento.** Las empresas otorgan a individuos o compañías en un país extranjero los derechos exclusivos para fabricar o vender sus productos en ese mercado. Por su parte el exportador normalmente recibe honorarios más pagos continuos llamados regalías. Las regalías suelen calcularse como un porcentaje de las ventas del tenedor de licencias.

\* **Sucursales.** En lugar de desarrollar relaciones con empresas extranjeras o agentes independientes una organización puede enviar simplemente a algunos de sus agentes a sucursales en el extranjero. Una sucursal es una oficina en el extranjero establecida para una organización internacional o multinacional.

\* **Alianzas estratégicas.** Es la colaboración entre dos o más organizaciones en una empresa; arreglo por el cual una compañía encuentra un socio extranjero para aportar

cantidades aproximadamente iguales de recursos y capital para un nuevo negocio en el país del socio.

- **Inversión directa.** Significa la compra o establecimiento de activos tangibles en otro país. Los inversionistas directos controlan la compañía o constituyen en ella una considerable minoría. También se le conoce como inversión extranjera directa.

*“Si uno va a ser realmente importante en el mercado mundial, tendrá que crecer produciendo en muchos países, y no por la exportación”.*<sup>4</sup>

## 1.4 Barreras al Comercio Internacional.

Sin importar que un negocio sea verdaderamente multinacional o venda en unos cuantos mercados, diversos factores afectarán sus operaciones internacionales. Su éxito en los mercados extranjeros dependerá en gran parte de la manera en que responda a las barreras sociales, económicas y políticas del comercio internacional.

### 1.4.1 Diferencias sociales y culturales.

Cualquier organización que planea desarrollar negocios en otro país debe conocer las diferencias entre el país anfitrión y el país de origen. En ocasiones debe tomarse en cuenta hasta la estructura física de las diferentes regiones.

---

<sup>4</sup> Griffin W. Ricky, Ebert J. Ronald. Negocios Internacionales. “La comprensión del contexto global de los negocios” 4ª edición, 1996. editorial Printice may, pp86.

Algunas diferencias son bastante obvias. Por ejemplo, las compañías deben tomar en cuenta los factores del lenguaje al hacer ajustes en empaques de sus productos cuando los llevan a otro país con un distinto idioma.

Las diferencias sociales y culturales que pueden servir como barrera al comercio incluye el lenguaje, los valores sociales y los patrones tradicionales de compra.

*“ Si aún en nuestro propio idioma una negociación puede llegar a tener singulares formas de comunicación, con mayor razón cuando se trata de negociar con individuos pertenecientes a otra cultura y en una lengua distinta”.<sup>5</sup>*

#### 1.4.2 Diferencias económicas.

Aunque las diferencias culturales a menudo son sutiles, las diferencias económicas pueden ser bastante pronunciadas. Por ejemplo, al tratar con economías mixtas como las de Francia y Suecia, las organizaciones deben estar conscientes de cuando – y hasta qué grado – está involucrado el gobierno en una industria determinada. La diferencia en los sistemas económicos pueden obligar a los negocios a establecer relaciones cercanas con los gobiernos extranjeros

#### 1.4.3 Diferencias políticas y legales.

Los gobiernos pueden afectar las actividades de los negocios internacionales de muchas maneras como puede ser:

- Fijando las condiciones para desarrollar los negocios dentro de sus fronteras.

---

<sup>5</sup> Griffin W. Ricky, Ebert J. Ronald. Negocios Internacionales. “La comprensión del contexto global de los negocios” 4ª edición, 1996. editorial Printice may, pp86

- Controlar el flujo de capital y utilizar la legislación fiscal para desalentar o estimular la actividad internacional.
- Expropiar las propiedades de las compañías de dueños extranjeros.

Los temas legales y políticos más comunes en los negocios internacionales son cuotas, aranceles y subsidios, leyes de contenido local y leyes sobre la práctica de los negocios.

#### 1.4.3.1 Cuotas, tarifas y subsidios.

Hasta en las economías de mercado libre establecen algún sistema de cuotas y/o tarifas que afectan los precios y las cantidades de productos establecidos en el extranjero. Una cuota restringe el número total de productos de determinado tipo que pueden importarse de un país. La forma última de la cuota es un embargo: una orden gubernamental que prohíbe la exportación y / o importación de un producto de un país en particular.

Un arancel es un impuesto sobre productos importados. Los aranceles afectan directamente los precios, al elevar el precio de las importaciones. Por lo tanto, los consumidores pagan por el producto y el arancel.

Un subsidio es un pago gubernamental para ayudar a un negocio doméstico a competir con las empresas extranjeras. Equivalen a tarifas indirectas: reducen los precios de los bienes domésticos en lugar de subir los precios de los bienes extranjeros. Las cuotas y los aranceles se imponen por diversas razones. Por ejemplo,



el gobierno estadounidense ayuda a los fabricantes nacionales de vehículos al limitar el número de automóviles japoneses que pueden importar en el país.

#### 1.4.3.2 Leyes de contenido local.

Muchos países tienen leyes de contenido local es la exigencia de que se fabriquen en el país, por lo menos en parte, los productos que se venden allí. En algunos casos, el establecimiento de una sociedad es una medida opcional. Por ejemplo, en México, Radio Sharck de México es una empresa conjunta, propiedad de Tandy Cop ( 49%) y el grupo Gigante de México (51%).

#### 1.4.3.3 Leyes para las prácticas de los negocios.

Son leyes o reglamentos que legalizan en un país prácticas que son ilegales en otro.

“...una tropa de inspectores gubernamentales se precipito sobre el supercentro de Wal-Mart... Citaron los reglamentos mexicanos y recordaron...que cada uno de los 80,000 productos...deberían estar membreados en español...Los acusaron de 11,700 violaciones, y los inspectores ordenaron el cierre de la tienda por 72 horas”.<sup>6</sup>

#### 1.4.3.4 Dumping

Muchos países (pero no todos) prohíben el Dumping – la venta de un producto en el extranjero por un precio inferior al que se cobra en el país de origen. La legislación antidumping estadounidense esta contenida en la ley de acuerdos comerciales de 1979. este estatuto establece pruebas para determinar dos condiciones:

---

<sup>6</sup>Keegan J. Warren. Exportación e importación, Marketing global. 5ª edición 1996. Editorial Prentice Hall

1. Si los productos tienen un valor “ inferior al justo”.
2. si el resultado lesiona injustamente la industria nacional.

## **CAPÍTULO II**

### **2. EXPORTACIÓN.**

La exportación es tan sólo un negocio más, que se entabla en idioma diferente, con gente que tiene diferente idiosincrasia.

Se exporta porque se requiere de más mercados para sobrevivir, más sólidos y mas vastos, es un excelente negocio.

La mayor parte de las compañías preferirían permanecer en sus negocios domésticos si su mercado fuera lo suficientemente grande. Los directivos no necesitarían aprender otro lenguaje, tratar con monedas extranjeras y volátiles, encarar seguridad y peligros legales y políticos ni rediseñar su producto para cumplir necesidades y expectativas de clientes muy diferentes.

Hay varios aspectos que debe considerar una empresa dentro del campo de la batalla internacional. El mercado domestico de la empresa podría ser atacado por firmas internacionales que ofrecen mejores productos o servicios a precios más bajos en el mercado. En este caso la empresa podría contraatacar a los competidores en sus propios mercados para equilibrar la situación.

Antes de salir al extranjero a la empresa debe considerar varios riesgos. Quizás la empresa no comprenda la preferencia de los clientes y no pueda ofrecer productos atractivos y competitivos. Quizá no entienda la cultura comercial de otros países e

incurra en costos no previstos. Quizá no le de mucha importancia a las reglamentaciones de los otros países, o no se de cuenta de que le faltan directivos con experiencia internacional. Los otros países podrían cambiar sus leyes comerciales de una manera desfavorable, podrían despreciar su moneda o introducir un control cambiario, o podría darse una revolución política y la expropiación de propiedades en el extranjero.

Debido a las ventajas y riesgos de la competencia, a menudo las empresas no actúan hasta que algún hecho los empuja al campo de batalla internacional. Alguien le pide a una empresa que venda fuera del país. O la empresa llega a la saturación y debe encontrar mercados adicionales para sus bienes.

### **¿Cuándo y cómo exportar?**

La empresa puede exportar cuando evalúe su capacidad en el diseño, programación, producción, comunicación, empaque, envíos, administración, etc., todo conforme a las exigencias del mercado internacional. Es decir, cuando haya desarrollado puntos de fuerza competitivos internacionalmente.

Cuando se llega a la decisión de exportar, muchas veces no se considera que se está iniciando una actividad en la que no se tiene experiencia, y tal vez se piense en hacer para el mercado externo una extensión de la actividad practicada en el mercado interno.

Por lo anterior, se debe considerar que la exportación está en función de cuatro importantes parámetros:

- a) Mercado: Comunicación, selección, gestión.
- b) Producto: Un producto que corresponda a las exigencias de los consumidores.

c) Empresa: Una empresa con mentalidad internacional, y que actúa consecuentemente, integrando varias funciones.

d) Información: La información es la base de todo el proyecto de exportación.

Además de considerar estos parámetros, debe tomarse en cuenta los siguientes aspectos.:

- 1) Evaluación de la capacidad internacional
- 2) Identificación de las oportunidades de negocio
- 3) Selección del mercado y la contraparte
- 4) Promoción
- 5) Comercialización
- 6) Administración

## 2.1 Selección de los mercados de exportación.

La decisión de participar en la mercadotecnia de exportación debe basarse en varios criterios, incluyendo el tamaño del mercado potencial, las actividades del consumidor y los aspectos generales de la mezcla de mercadotecnia como el precio, la distribución y la promoción.

El proceso de selección debe comenzar con un perfil de producto y mercado.

Los cambios en el comercio internacional se dan constantemente; existe un crecimiento permanente en la oferta de productos y por ende, el mundo se va volviendo más pequeño; productos y servicios que no existían, ahora son ofertados en muchos lugares y buscan cada día más mercados.

Son varias las motivaciones que empujan a la empresa a salir al mercado internacional:

- a) Necesidad de operar en un mercado de volumen que garanticen una dimensión industrial de la empresa.
- b) Pedidos causales de importadores tal vez conocidos a través de una feria o una misión en el exterior.
- c) Dificultades de ventas en el mercado interno.
- d) Mejorar aprovechamiento de las instalaciones.
- e) Posibilidades de precios más rentables.
- f) Mejor programación de la producción.
- g) Alargamiento del ciclo de vida de un producto.
- h) Para diversificar riesgos.
- i) Para mejorar la imagen con proveedores, bancos y clientes.
- j) Para equilibrarse contra la entrada de competidores en el mercado interno.
- k) Por una puntual elección de la política de desarrollo de las empresas.

La exportación no está vinculada a las dimensiones de la empresa. La exportación está vinculada con:

**El compromiso con la calidad, creatividad y profesionalismo.**

Existe un sinnúmero de artesanos y pequeñas empresas exportando con éxito. En la realidad lo que sucede es que muchos empresarios, especialmente quienes cuentan con una formación técnica, inician la actividad de la exportación acumulando una serie de fracasos y tal vez algún éxito, pero sin haber evaluado antes la propia capacidad

de internacionalización, es decir la capacidad de adecuar la empresa además del producto al mercado internacional.

Para tomar la decisión de salir al exterior, la compañía necesita definir sus objetivos y políticas de mercadotecnia internacional.

Primero debe decidir qué proporción de las ventas totales serán extranjeras. La mayor parte de las empresas empiezan lentamente cuando se aventuran en el exterior; algunas planean permanecer pequeñas, buscando operaciones extranjeras como una pequeña parte de sus negocios; pero otras tienen planes más ambiciosos y buscan negocios extranjeros tanto o más importantes que sus propios negocios locales.

La compañía debe elegir entre comercializar en pocos países o en muchos. Existen algunas características de las empresas para entrar en pocos países:

- Los costos de entrada y de control del mercado son elevados.
- Los costos de adaptación del producto y de las comunicaciones son elevados.
- Las firmas extranjeras dominantes pueden establecer barreras de entrada difíciles.

La compañía debe decidir también que tipo de países a los cuales considerar. El atractivo de un país está en influencia por el producto, factores geográficos, ingresos y población, clima político y otros factores.

Algo que no deben pasar por alto las empresas antes de seleccionar sus mercados son:

- Estimar el mercado potencial actual. La primera medida es estimar las ventas totales de la industria en cada mercado. Esta labor requiere el empleo y la

información publicada y de información primaria reunida mediante estudios de la firma.

- Predicción del mercado potencial futuro y sus riesgos. La firma necesita hacer un pronóstico de las ventas futuras de la industria, lo cual es una labor difícil ya que requiere la predicción de las evoluciones económicas y políticas así como su repercusión en las ventas de la empresa.
- Pronóstico de ventas potenciales. El estimado de las ventas requiere hacer el pronóstico de su probable participación en el mercado, basado en su ventaja competitiva.
- Predicción de costos y utilidades. Los costos dependerán de la estrategia de entrada contemplada por la empresa. Si exporta u otorga licencias, sus costos serán explicados con claridad en el contrato. Si establece instalaciones de producción en el país, su estimado de costos requerirá el conocimiento de las condiciones laborales locales, impuestos, prácticas comerciales, etc.
- Estimación del índice de la tasa de rendimiento sobre la inversión. El flujo de los ingresos proyectados debe estar relacionado con el flujo de inversión para obtener la tasa de rendimiento implícita. Este debe ser lo suficientemente alto para cubrir el rendimiento meta normal sobre su inversión y el riesgo de mercado de ese país.

Una vez que la compañía ha decidido entrar a un país en particular como meta, debe determinar la forma de hacerlo. Sus grandes alternativas son exportación directa, exportación indirecta, concesionamiento, inversiones conjuntas e inversión directa. El

éxito de cada estrategia involucra un mayor compromiso, riesgo, control y mayores utilidades potenciales.

### 2.1.1 Criterios de selección de mercados.

Hay innumerables maneras de llevar su producto al consumidor final. A continuación se mencionan algunos criterios para elegir la forma de entrar al mercado.

- 1) Objetivos generales de exportación. Depende de cuánto, cómo, dónde y con qué recursos, la empresa quiere exportar.
- 2) Tipo de producto. Si venden máquinas, herramientas, etc., el tipo de contraparte será distinta del que compra cinturones.
- 3) Sistemas de distribución existentes. En Italia, por ejemplo, la distribución es muy capilar, pues sobreviven infinitas tiendas. En Estados Unidos o Brasil, está muy avanzado el sistema de franquicias.
- 4) Tipo de mercado. Suecia o Albania, Paraguay o Bélgica, Filipinas o Canadá, por su propio perfil de mercado, requieren formas distintas para entrar al mercado.
- 5) Grado de control que el producto requiere. Si exporta una alarma para auto, va a necesitar, antes que todo, una estructura de asistencia técnica y, por supuesto, una agresiva fuerza de venta.
- 6) Volúmenes de ventas previstos. Si quiere vender billeteras finas para caballero con marca reconocida, y en pocas cantidades a precios inaccesibles para la mayoría de los "comunes mortales", es probable que elija como canal de distribución a las boutiques. Si quiere vender decenas de miles de cinturones sofisticados por mes,



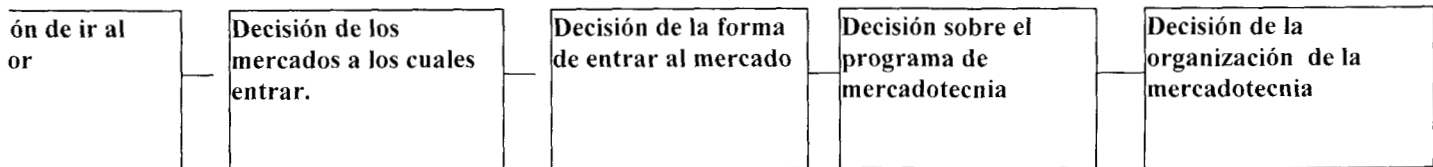
probablemente va a procurar comercializar a través de tiendas de autoservicio, en donde, por supuesto, embalaje, precio y calidad tendrán otra importancia.

- 7) Legislación del importador. Si un país impone altos impuestos de importación, entonces podrá preferir una eventual conversión (asociación) con una empresa local para una fabricación in situ o tal vez un despacho del producto en partes y piezas para un embalaje local.
- 8) Contratos. Por ejemplo, si la legislación de un país protege mucho al agente, tal vez se podrá pensar en actuar con un distribuidor o con un vendedor directo.
- 9) Disponibilidad de inversión. Hay empresas que prefieren invertir en una oficina de ventas gerenciada por un propio empleado, más que recurrir a un agente o distribuidor. Esto dependerá, naturalmente, de la disponibilidad de recursos.
- 10) Estructura del mismo exportador. Una empresa grande con experiencia internacional, tal vez podrá decidirse por una filial de producción. Una empresa pequeña sin por lo menos un gerente de ventas, se limita probablemente a maquilarla para el importador.
- 11) Sistema de comunicación (y eficacia relativa). Hay países en donde un paquete enviado hoy, llega al día siguiente a cualquier pueblo del mismo país, e inclusive hay un sistema de telefonía excelente y hay confianza en la comunicación telefónica. En países como estos, funcionan las ventas por correo o por telemarketing. Hay otros países en donde el correo es ineficiente y las demoras son enormes; en otros países más se pierden horas para obtener comunicación o son muy altos los costos, o se cambian los números de teléfonos a cada momento y, finalmente, en algunos otros acostumbran hacer bromas (de muy mal gusto) por teléfono. Evidentemente en estos países, las ventas por correo y telemarketing no tienen mucha posibilidad de éxito.

- 12) Estructura comercial de exportación existentes. Por ejemplo, Japón es la patria de las empresas comercializadoras; es muy probable que tendrá que usarlas para entrar a Japón. Por el contrario, en un país como México, hay muy pocas comercializadoras y, por tanto, no representan una alternativa a considerar.
- 13) Posibilidad de acceso a recursos humanos y financieros. Si piensa entrar a un país altamente desarrollado o a un país en vías de desarrollo, el planteamiento será distinto: En una nación rica en recursos humanos, capacitada y con recursos financieros, dependiendo de su poder contractual, por ejemplo, contratar una investigación o personal calificado para gerenciar su negocio. En países con mucho menos recursos, tal vez tendrá que empezar directamente con su propia gente o entrar en el mercado en un tiempo más largo.
- 14) Costos de promoción. Si de Latinoamérica quiere exportar a Italia, por ejemplo portafolios con su marca, tendrá que toparse con los altos costos de promoción (y probablemente va a optar por vender sin marca) mediante un agente. Si quiere exportar a otros países de Latinoamérica, tal vez logrará vender con su marca a través de tiendas especializadas.
- 15) Costos y márgenes de la distribución. Hay países en donde el precio F.O.B. (Free on board, es decir, libre a bordo) es multiplicado por 4 hasta llegar el producto a manos del consumidor, esto debido a los márgenes y costos de la distribución. Hay países en donde los márgenes son más reducidos, esto por supuesto va a influir en la forma de entrada.
- 16) Tasas de crédito y de inflación. Cuando estas tasas son muy elevadas, no logran convencer a mucha gente para contar con vastos inventarios de mercancía. Tendrá, tal vez, que financiar al importador o colocar la mercancía en arancelario (tipos de zonas francas).

17) Concentración o dispersión de compradores. Por ejemplo, si un fabricante de máquinas para calzado quiere entrar a Brasil, será una buena decisión establecer una oficina en Nova Hamburgo, Porto Alegre, y otra en Francia, Sao Paulo, pues es en estas dos regiones en donde se concentra la industria zapatera. Al contrario, si un productor de bebidas quiere entrar a Estados Unidos o Alemania tiene que pensar en una presencia nacional.

En el siguiente cuadro podemos ver cuales son las principales decisiones en la mercadotecnia internacional de una empresa:<sup>7</sup>



### 2.1.2 Exportación Indirecta.

La forma normal de involucrarse en un mercado extranjero es a través de la exportación. La exportación ocasional es un grado pasivo de involucramiento, en el cual la empresa exporta de tiempo por su propia decisión o en respuesta a órdenes no solicitadas del extranjero. La exportación activa tiene lugar cuando la empresa adquiere un compromiso para aplicar su exportación a un mercado en particular. En ambos casos la compañía produce todos sus bienes en un país de origen y puede o no adaptarlos al mercado extranjero. La exportación involucra un cambio mínimo en las líneas de productos de la empresa, su organización, inversiones o misión.

<sup>7</sup> Kotler Philip. Manual de mercadotecnia Tomo 3., 7 ° Edición. Edit. Hispanoamericana "Principales decisiones en la mercadotecnia internacional." Pp. 459

Por lo general, las compañías empiezan con exportación directa , esto es trabajan a través de intermediarios independientes. Existen cuatro tipos de intermediarios disponibles para la empresa:

- Comerciante exportador con base doméstica: Estos intermediarios compran el producto del fabricante y lo venden en el extranjero por su propia cuenta.
- Agente exportador con base doméstica: Este agente busca y negocia compras extranjeras por una comisión. Se incluyen en el grupo las empresas comercializadoras.
- Organización cooperativa: Una organización cooperativa lleva a cabo las actividades de exportación en beneficio de varios productores y esta parcialmente bajo su control administrativo. Esta forma suelen usarla los productores de artículos primarios.
- Empresa administradora de exportaciones: Este intermediario conviene en administrar las actividades de exportación de una empresa mediante el pago de honorarios.

La exportación indirecta tiene dos ventajas:

- 1) Requiere de menor inversión, pues la firma no tiene que desarrollar un departamento de exportación, una fuerza de ventas exterior o establecer contactos en el extranjero;
- 2) El riesgo es menor ya que el intermediario de mercadotecnia internacional aporta el know-how y ser vi y el vendedor por lo general, cometerá menos errores.

### 2.1.3 Exportación Directa.

Al final, la firma emprende el manejo de sus propias exportaciones. La inversión y el riesgo son de alguna manera mayor, pero también lo es el rendimiento potencial. La compañía puede efectuar la exportación de varias maneras:

- Departamento o división con base local. Un gerente de exportación con algunos asistentes llevan a cabo la venta real y recurren a la ayuda del mercado según lo requieran. Esto podría evolucionar en un departamento de exportación autocontenido que desempeña todas las actividades relacionadas con la exportación y operar como un centro de utilidades.
- Sucursal o subsidiaria de ventas al extranjero. Una sucursal de ventas l exterior permite al fabricante lograr una mayor presencia y control del programa en el mercado extranjero. La sucursal de ventas maneja la distribución de las mismas y puede hacerlo también con el almacenaje y la promoción. Con frecuencia sirve como centro de exhibición y de servicio al cliente.
- Representantes viajeros de ventas de exportación. En momentos determinados, la compañía puede enviar al extranjero representantes locales para buscar negocios.
- Distribuidores o agentes con base en el extranjero. La compañía puede contratar distribuidores o agentes con base en el extranjero para que vendan las mercancías a nombre de la empresa. Pueden tener derechos de exclusividad para representar la fabricante en esa empresa o sólo los derechos generales.

#### 2.1.4 Concesionamiento.

*“El otorgamiento de licencias representa para el fabricante una forma simple de involucrarse en la mercadotecnia internacional”.*<sup>8</sup>

El otorgaste celebra un convenio con el concesionario en el mercado extranjero, ofreciendo el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías.

El concesionamiento tiene desventajas potenciales, en el sentido de que la firma tiene menos control sobre el concesionario que si montara sus propias instalaciones de producción. Más todavía si el concesionario tiene mucho éxito, la firma pierde utilidades y cuando termine el contrato podría encontrarse con que ha creado un competidor. Para evitar esto, por lo general, el otorgaste proporciona alguno de los ingredientes o componentes que se requieren para el producto, pero la mayor esperanza del otorgaste es ser el líder en la innovación, de manera que el concesionario siga dependiendo de él.

### 2.2 Contrato de Administración.

Es el medio por el cual ofrece administrar un hotel, un aeropuerto, etc. a cambio de honorarios. En este caso, la firma exporta un servicio y no un producto. El contrato de administración es un método de riesgo muy reducido para entrar en un mercado extranjero, y da rendimientos desde el principio. El convenio es particularmente atractivo, si la firma contratante tiene la opción de comprar alguna participación en la empresa. El contrato de administración evita que la empresa establezca sus propias operaciones durante un tiempo determinado.

---

<sup>8</sup> Kotler Philip. Manual de mercadotecnia Tomo 3. 7 ° Edición. Edit. Hispanoamericana. Pp. 468

## 2.2.1 Contrato de Producción.

La firma contrata a fabricantes locales para que hagan el producto. Tiene el inconveniente de que existe menor control sobre el proceso de fabricación y la pérdida de utilidades potenciales sobre la producción. Por otra parte, ofrece a la empresa la posibilidad de empezar con más rapidez, con menor riesgo y con la posibilidad de formar una sociedad.

### 2.2.1.1 Coinversiones.

En las Coinversiones, los inversionistas extranjeros se unen con inversionistas locales para crear una nueva compañía en la cual tienen participación conjunta en la propiedad y el control. El establecimiento de una propiedad en coinversión, puede ser necesaria o deseable por razones económicas o políticas. La firma extranjera puede carecer de recursos financieros, físicos o administrativos para emprender sólo la aventura. O el gobierno extranjero puede requerir la propiedad conjunta como condición para la entrada.

Tiene algunos inconvenientes, por ejemplo, los socios pueden estar en desacuerdo en cuanto a la inversión, la mercadotecnia u otras políticas. Puede impedir a una empresa multinacional llevar a cabo una producción específica y políticas de mercadotecnia a nivel mundial.

## 2.2.2 Inversión Directa.

La última manera de implicación al extranjero es esta, de instalación o montaje o fabricación con base en el extranjero. La compañía extranjera puede comprar toda o parte de las instalaciones de una compañía local o construir las propias. Al obtener

experiencia en exportación y si el mercado extranjero es suficientemente grande, las instalaciones de producción en el extranjero ofrecen distintas ventajas a la empresa.

- 1) La firma puede lograr economía en los costos, en lo que respecta a mano de obra o materias primas baratas, incentivos a la inversión por parte del gobierno extranjero, ahorro en fletes etc.
- 2) La firma puede tener una mejor imagen en el país anfitrión porque crea empleos;
- 3) La firma desarrolla una relación más profunda con el gobierno, clientes proveedores y distribuidores locales, lo que le permite mejor adaptar sus productos al ambiente de la mercadotecnia local;
- 4) La firma retiene todo el control sobre la inversión, por lo tanto, puede desarrollar políticas de producción y mercadotecnia que sirvan a sus objetivos internacionales a largo plazo.

La principal desventaja es que la firma somete su gran inversión a riesgos como control o devaluación monetaria, empeoramiento de los mercados de exportación. Encontrará costoso reducir o cerrar sus operaciones, ya que el país anfitrión puede requerir el pago de indemnizaciones substanciales a los empleados.

*“La firma no tiene otra alternativa más que la de aceptar estos riesgos, si es que quiere operar en el país anfitrión”.*<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Kotler Philip Manual de mercadotecnia Tomo 3. 7 ° Edición. Edit. Hispanoamericana pp. 469



## 2.3 Selección de los Mercados de Exportación.

La decisión de participar en la mercadotecnia de exportación debe basarse en varios criterios, incluyendo el tamaño del mercado potencial, las actividades del consumidor y los aspectos generales de la mezcla de mercadotecnia como el precio, la distribución y la promoción.

El proceso de selección debe comenzar con un perfil de producto y mercado.

### 2.3.1 Creación de un perfil de producto y mercado.

Primero debemos elegir los mercados de exportación para establecer los factores claves que influyen en las ventas y la rentabilidad del producto. Si una empresa exporta por primera vez, su perfil de producto y mercado tendrá que basarse en su experiencia en el mercado meta. Las preguntas básicas a responder son:

1. ¿Quién compra el producto?
2. ¿Quién no compra el producto?
3. ¿Qué necesidad o función satisface el producto?
4. ¿Qué problema resuelve el producto?
5. ¿Qué compran los clientes en forma habitual para satisfacer la necesidad o resolver el problema que soluciona el producto?
6. ¿Qué precio pagan por el producto que compran de manera habitual?
7. ¿Cuándo compran el producto?
8. ¿Dónde compran el producto?
9. ¿Por qué compran el producto?

Toda empresa debe responder estas preguntas si desea tener éxito. Cada respuesta proporciona la información necesaria para la toma de decisiones relacionada con las 4 pes de la mercadotecnia.

### 2.3.2 Criterios de selección de mercado.

Una vez que se obtiene un perfil de producto y mercado, lo que sigue es elegir un mercado de exportación reside en evaluar los mercados potenciales. Deben evaluarse seis criterios:

**Potencial del mercado.** Hacer una investigación en publicaciones compiladas por diferentes instituciones o dependencias del gobierno relacionadas con el comercio.

**Requisitos de acceso al mercado para los exportadores.** Tiene que ver con la serie de controles nacionales que se aplica a las mercancías importadas.

\* **Costo de embarque.** Los costos de preparación y embarque de las exportaciones afectan el potencial del mercado de un producto. Si un producto similar ya se fabrica en el mercado meta los costos de embarque pueden reducir la capacidad de competencia del producto importado.

\* **Competencia potencial.** La plática con exportadores, banqueros y ejecutivo de la industria son útiles para apreciar el nivel y calidad de competencia.

\* **Conveniencia del producto.** Un producto es adecuado cuando:

1. el producto es atractivo para los consumidores.
2. El producto no requiere una mayor adaptación.
3. Los aranceles no vuelven costoso el producto.
4. Los costos de embarque permiten ,mantener precios competitivos.

Requisitos de acceso al mercado.

Son todas las condiciones que se aplican a los productos de importación manufacturados fuera del país del comprador. Cuatro son los requisitos:

**Sistemas arancelarios.**

Los sistemas arancelarios proporcionan una sola tarifa de derechos de importación para cada producto, la cual se aplica a todos los países. Los aranceles se agrupan en:

\* **Arancel de una columna.** Es el tipo mas sencillo de arancel y consiste en un programa de derechos de importación, en que la tarifa se aplica a las importaciones de todos los países sobre la misma base.

\* **Arancel a dos columnas.** Con el arancel a dos columnas, la primera columna de derechos de importación se complementa con la segunda columna que presenta tarifas reducidas, determinadas a partir de negociaciones arancelarias con otros países.

\* **Arancel preferente.** Es una tarifa arancelaria reducida que se aplica a las importaciones de ciertos países. El GATT prohíbe el uso de aranceles preferentes.

Código de valuación Aduanal.

En éste código, la base principal de la valuación aduanal se conoce como “ valor de transacción”. Tácitamente, el valor de transacción se define como el precio de transacción individual real pagado por el comprador al vendedor de los productos valuados.

## 2.4 Tipos de Derecho.

### 2.4.1 Derechos Aduanales.

Los derechos aduanales se dividen en dos categorías. Se puede calcular como un porcentaje del valor de los productos ( derecho según el valor), como una cantidad específica por unidad (derecho específico) o como una combinación de ambos métodos.

### 2.4.2 Derechos según el valor.

Este derecho se expresa como un porcentaje del valor de los productos. La definición de derecho aduanal varía de un país a otro.

*“ El consejo de Cooperación Aduanal ubicado en Bruselas elaboró una ley uniforme para la valuación aduanal de productos adoptada en 1953”.<sup>10</sup>*

### 2.4.3 Derechos específicos.

Los derechos se expresan como una cantidad específica de moneda corriente por unidad de peso, volumen, longitud o número de otras unidades de medida.

### 2.4.4 Derechos alternativos.

En este caso, tanto los derechos según el valor como los específicos se establecen en el arancel aduanal para un producto determinado. Por lo general la tarifa aplicable es la que generan la mayor cantidad de derecho.

### 2.4.5 Derechos compuestos o mixtos.

Estos derechos aseguran la recaudación de las tarifas según el valor y las especificaciones sobre los mismos artículos.

Antidumping. Para compensar el impacto de la venta de mercancías a precios desleales, la mayoría de los países han establecido leyes para asegurar la imposición de derechos contra la venta a precios desleales.

## 2.5 Diseño de una estratégica de exportación.

El diseño de una estrategia de exportación supone los siguientes pasos:

- Evaluación del potencial de exportación de la compañía mediante el análisis de oportunidades y recursos de ésta.
- Obtención de asesoría especializada sobre exportación.

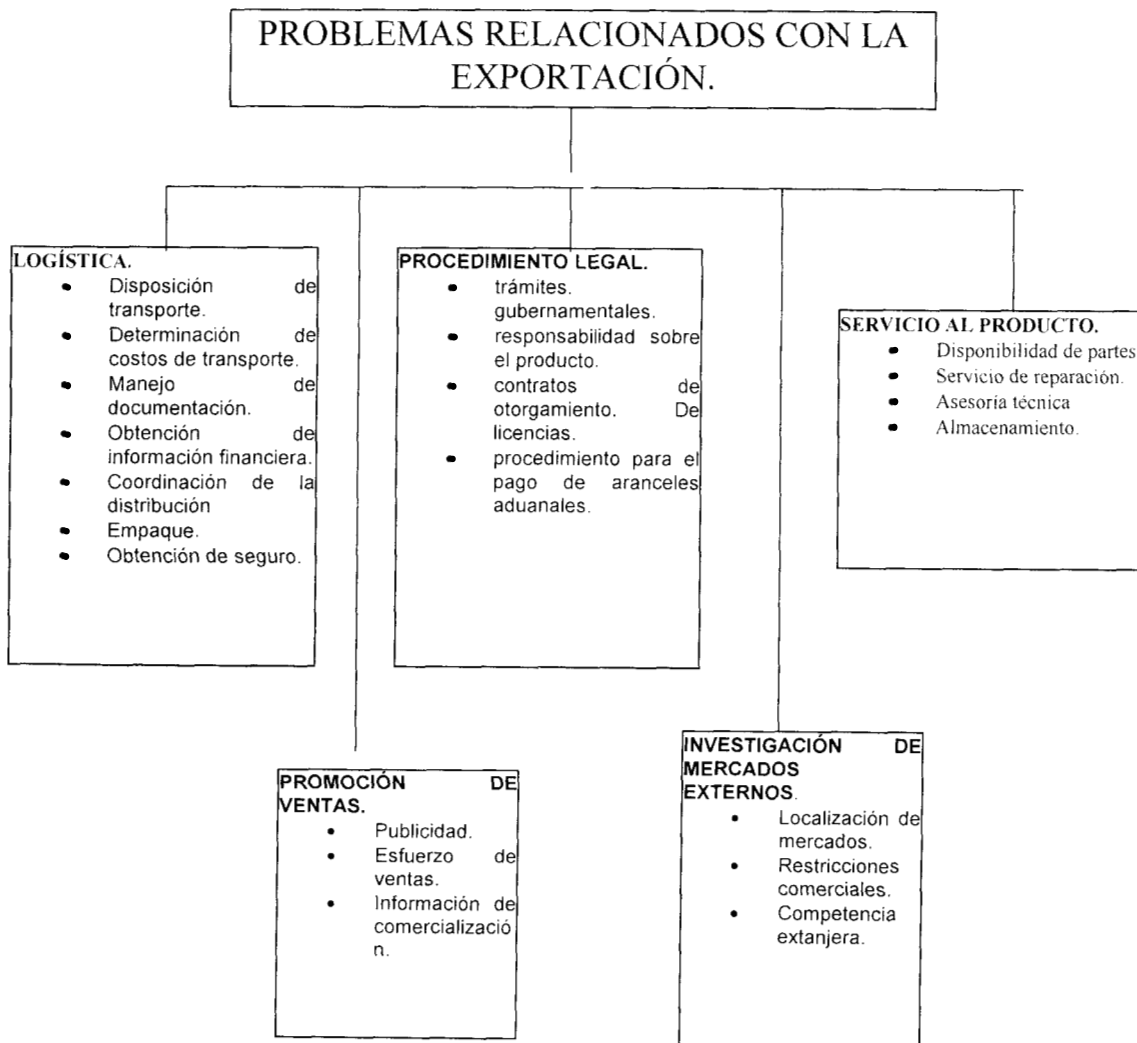
---

<sup>10</sup> Keegan J. Warren. Exportación e importación, Marketing global. 5ª edición 1996. Editorial Prentice may pp. 280

- Selección de un mercado o mercados.
- Formulación de una estrategia de exportación.
- Determinación de cómo hacer llegar los bienes al mercado.

### 2.5.1 Posibles Errores de Exportación.

Es importante identificar los problemas a los que suele enfrentarse las compañías exportadoras. A parte de los problemas comunes a los negocios internacionales en general y que por lo tanto no son propias de la exportación, tales como el idioma y otros factores de orden cultural, los siguientes errores se cuentan entre los más frecuentes de las compañías sin experiencia previa a la exportación.



## 2.5.2 Entidades Involucradas en la Exportación.

Es común para el exportador novato sentirse desamparado cuando empieza a encontrar las primeras dificultades. Desconoce (o desconfía) de las entidades o expertos que podrían ayudarle a salir de estos problemas.

A continuación se mencionan algunas entidades involucradas con la exportación:

- Secretaría de Comercio Exterior
- Banco de Comercio Exterior
- Cámaras de comercio bilaterales
- Empresas de consultoría
- Eurocentros
- Asociaciones
- Transportistas
- Organizadores de ferias
- Agentes aduanales
- World Trade Center

## CAPÍTULO III

### 3. Aspectos Culturales, Políticos y Legales.

#### 3.1 Aspectos socioculturales de exportación

La innovación tecnológica impulsa la internacionalización de los negocios, y los empleados en todos los niveles están involucrándose en la interacción cultural. Las compañías que crecen a nivel internacional adquieren clientes extranjeros así como personal extranjero con quienes la comunicación regular es necesaria, el resultado es que las operaciones diarias requieren una aptitud para el intercambio cultural.

##### 3.1.1 Cultura definida

La cultura proporciona un punto individual y de afianzamiento. Existen diferentes definiciones de la cultura que poseen elementos comunes: la cultura se aprende comparte y trasmite de una generación a otra, esta se trasmite a través de los padres, de organizaciones sociales gobierno, escuela y la iglesia.

***“La cultura consiste en un conjunto de normas adquiridas, basadas en actitudes, valores y percepciones, todo ello en el contexto de cualquier sociedad”<sup>11</sup>***

Edward T. Hall, distingue dos tipos de cultura:

- o La cultura de alto contexto. El contexto es importante como lo es también lo que se dice realmente.

---

<sup>11</sup> Negocios Internacionales. John D. Daniels. Cáp. 2 “Ámbitos culturales de la empresa”. , Octava edición pp63.



- o La cultura de bajo contexto. Mucha de la información esta explícita en las palabras.

En la actualidad pocas culturas son tan homogéneas como las de Japón y Arabia Saudita. La tarea del administrador internacional es detectar las diferencias interculturales e intraculturales para separar las oportunidades y problemas gerenciales.

## 3.2 Elementos de la cultura.

Existen generalidades de la cultura que nos permite observar el estilo de un grupo de personas en un lugar determinado. Dentro de la cultura existen elementos que pueden ser de mucha ayuda al realizar algún negocio con otras personas que son diferentes a nosotros:

### 3.2.1 Idioma.

Se describe como el espejo de la cultura, y es multidimensional por naturaleza. Los mensajes se transmiten por medio de las palabras utilizadas, por la forma en que se pronuncian y por medios no verbales como gestos, posición corporal y contacto visual. Algunas veces es necesario que la persona que vaya a realizar negocios en un determinado país es necesaria que conozca el idioma para así tener una mejor comunicación. Para poder tener mejor información del mercado que queremos conocer es siendo parte de él. Algunos problemas del idioma son las traducciones, ya que puede ser interpretada una frase o palabra mal y cambia completamente el sentido de lo que deseábamos

*“Hay conceptos para los que no hay traducción posible... La traducción de un idioma a otro no siempre cumple con el propósito que se persigue.”<sup>12</sup>*

La importancia del idioma va más allá de ser un medio de comunicación. Para poder solucionar los problemas a los que se enfrenta el idioma es necesario el uso de la asistencia local. Para conocer la calidad de la traducción, es necesaria una evaluación completa comprobando el impacto del mensaje.

#### 3.2.1.1 Idioma No Verbal.

El administrador debe realizar un análisis que le permita familiarizarse con el idioma oculto de la cultura extranjera. Cinco tópicos clave ( tiempo, espacio, materiales, patrones de amistad y tratados comerciales) ofrecen un punto de partida para empezar a adquirir la comprensión necesaria al hacer negocios en países extranjeros. Ampliar las relaciones sociales y establecer una relación personal apropiada, en algunos países son esenciales para realizar los negocios. La comprensión del significado diverso de una expresión corporal debe incluirse en el lenguaje no verbal de los negocios internacionales.

#### 3.2.2 Religión.

La religión en varios países influye de manera muy importante en algunos países, debido a que están muy apegados a sus creencias que han tenido por siglos; el impacto de ésta varía de un país a otro.

---

<sup>12</sup> Idem. pp 76

*“ EL papel de las mujeres en los negocios tiene cierta dependencia con la religión, en especial en el medio Oriente...”<sup>13</sup>*

El administrador internacional debe considerar las fiestas locales en la programación de los eventos, por lo que debe hacer desde misiones de descubrimiento hasta programas de marketing y preparación de programas locales de trabajo.

### 3.2.3 Valores y Actitudes..

Los valores son creencias o normas compartidas de un grupo, que han sido aceptadas por los individuos. Entre más arraigados estén los valores y actitudes, el gerente de marketing tiene que ser más precavido las diferencias culturales pueden ser un punto de venta importante para la empresa. Las diferencias culturales pueden ser un punto de venta al sugerir lujo, prestigio o posición.

### 3.2.4 Modales y Costumbres.

Los cambios que ocurren en los modales y costumbres deben monitorearse con cuidado, en especial cuando los casos parecen indicar una disminución de las diferencias culturales entre las personas. Se tiene que tener gran cuidado en este aspecto, pues alguna actitud, señal o palabra que en algún país este bien visto en otras puede ser que sea una falta de respeto para la gente, que puede llegar hasta ofenderlos

---

<sup>13</sup> Marketing Internacional. Czinkota. “El ambiente cultural internacional” Cáp. 5, cuarta edición pp. 138.

*“ En las sociedades llamadas de mano derecha, la mano izquierda es la toilet y usarla para comer, por ejemplo, se considera descortés”<sup>14</sup>*

*Los administradores deben tratar con cuidado los mitos y leyendas. Una investigación meticulosa tiene un importante papel para evitar problemas dentro de nuestro mercado meta.*

### 3.2.5 Elementos y Materiales.

La cultura material depende de la tecnología y está relacionada directamente con la forma en que una sociedad organiza su actividad económica. El nivel de cultura material es útil para los esfuerzos de segmentación, si se usa como base el grado de la industrialización. La cultura material tendrá un impacto en las decisiones de marketing y diferenciación.

### 3.2.6 Estética.

Cada cultura tiene un planteamiento claro concerniente al buen gusto, como se expresa en las artes y en el simbolismo particular de los colores, forma y música. El color se usa como un mecanismo para la identificación de la marca, el reforzamiento de las características

---

<sup>14</sup> Idem. Pp 140.

*“ En los mercados internacionales, los colores tienen un valor más simbólico que en los mercados nacionales.”<sup>15</sup>*

### 3.2.7 Educación.

La educación formal e informal, juega un papel importante para transmitir y compartir la cultura. Los niveles educativos de una cultura se evalúan mediante tasas de analfabetismo que se tiene en determinado lugar. Los diferentes niveles de educación que se tenga influirá de manera importante en los negocios. El gerente de marketing internacional también debe estar preparado para vencer los obstáculos que se presentan al reclutar a una fuerza de ventas adecuada o personal de apoyo.

#### 3.2.7.1 Instituciones Sociales.

Las instituciones sociales afectan las formas en que las personas se relacionan entre sí. La división de una población particular en clases se denomina estratificación social. Una parte importante del proceso de socialización de los consumidores mundiales son los grupos de preferencia que proporcionan los valores y actitudes que llegan a influir en la formación del comportamiento. La organización social también determina los papeles de los administradores y subordinados y cómo se relacionan entre sí.

### 3.3 Fuentes de conocimiento cultural.

El conocimiento cultural se define por la forma en que se adquiere. La información objetiva se obtiene de otros por la comunicación, investigación y educación. El

---

<sup>15</sup> Idem pp 142.

conocimiento adquirido por experiencia, por un lado, se adquiere sólo al involucrarse en una cultura diferente a la propia. Existen varias fuentes y métodos disponibles para que el administrador amplíe su conocimiento de cultura específica. Muchas de estas fuentes manejan información objetiva que proporciona una base necesaria para los estudios de mercado. Existen diferentes factores involucrados en la adquisición de aptitudes internacionales.

- ✓ Viajes de negocios,
- ✓ Asignaciones en el extranjero.
- ✓ Lectura / televisión.
- ✓ Programas de capacitación.
- ✓ Actividades previas de la carrera.
- ✓ Cursos de graduados
- ✓ Viajes de placer.
- ✓ Cursos subgraduados.

El éxito de los negocios internacionales requiere no sólo de los hechos generales y la preparación, sino también de la capacidad para entender y evaluar totalmente los matices de los diferentes rasgos y patrones culturales

### 3.3.1 Análisis cultural.

Al tratar de entender y explicar las diferencias entre las culturas y el comportamiento de ésta, el mercadólogo puede desarrollar listas de comprobación y modelos que muestren las variables pertinentes y su interacción.

La variable clave del modelo es la propensión al cambio, que es una función de tres elementos 1) estilo de vida cultural de los individuos en términos de cuán profundamente sostiene sus creencias y actitudes tradicionales y cuáles elementos de la cultura son dominantes; 2) agentes de cambio y líderes de opinión estratégica; y 3) la comunicación sobre la innovación de fuentes comerciales, fuentes neutrales y fuentes sociales, como amigos y parientes.

*“Se argumenta que las diferencias en el estilo de vida cultural pueden explicarse mediante cuatro dimensiones de la cultura... que son 1) individualismo, 2) distancia del poder, 3) evitar la incertidumbre, 4) masculinidad.”<sup>16</sup>*

Los procedimientos analíticos requieren el monitoreo constante de los cambios ocasionados por sucesos externos, así como los ocasionados por la misma entidad de negocios.

### 3.3.1.1 El reto de la capacitación.

Los administradores internacionales enfrentan un dilema, en términos de las aptitudes internacionales e interculturales. Para estimular la sensibilidad cultural y la aceptación de nuevas formas de hacer las cosas dentro de la organización, la administración debe instituir programas de educación interna. Estos programas pueden incluir:

23. Información de la cultura específica.
24. Información general cultural.
25. Información propia específica.

---

<sup>16</sup> Ídem pp. 147.

El objetivo de los programas formales de capacitación es fomentar las cuatro características de preparación, sensibilidad, paciencia y flexibilidad en los administradores y demás personal. Estos programas varían en términos de su rigor, involucramiento y costo.

Las sesiones informativas sobre el ambiente y los programas de orientación cultural son programas del tipo de estudio de área. Estos programas proporcionan la preparación objetiva para que un administrador opere en un determinado país o trabaje con su gente. Los estudios de área deben ser un requisito previo y básico, para otros programas de capacitación.

El asimilador cultural es un programa que permite al personal capacitado responder a escenarios posibles en un país particular. Estos programas han sido desarrollados por los países árabes.

La capacitación de la sensibilidad busca mejorar la flexibilidad del administrador en situaciones que son muy diferentes a las que enfrentaría en casa.. por último la capacitación involucra experiencia de campo que expone a un administrador a un ambiente cultural diferente durante un lapso de tiempo limitado.

No obstante el grado de capacitación, preparación y características personales positivas, un administrador siempre seguirá siendo extranjero. Un administrador nunca debe depender de su propio juicio, cuando puede consultar a los administradores locales. El exceso de confianza en las aptitudes lingüísticas propias crea problemas.

### **3.4.El Ambiente Político y Legal Internacional.**

En el mercado internacional los factores políticos y legales juegan un papel primordial en todas sus actividades, porque cualquier negocio puede fallar, por el resultado



inesperado de influencias políticas o legales, por eso todo administrador debe estudiar estos factores antes de emprender cualquier tipo de negocio en cualquier país.

Aunque las leyes son el resultado de las decisiones políticas el estudio del ambiente internacional político y legal debe dividirse en tres áreas muy importantes que son: Las circunstancias legales y políticas de su país, las del país anfitrión y los tratados bilaterales y multilaterales que regulan las relaciones entre país nacional y anfitrión.

### 3.4.1 Ambiente Político y Legal del País Nacional.

Es necesario conocer las leyes y política gubernamental para realizar transacciones comerciales, para no salir afectados por ellas, ya que algunas leyes y reglamentaciones no están diseñadas para regular aspectos de mercado, y que pueden ser buenas en el extranjero, pero no en el propio país, ya que hay reglamentaciones por ejemplo de seguridad nacional que pueden afectar las políticas de precios de las compañías y algunas otras que están diseñadas precisamente para ayudar a las compañías en sus esfuerzos por exportar, pero que afectan a otras internacionalmente, otra cosa muy importante es la falsificación, ya que reduce las oportunidades de que una compañía innovadora recupere su inversión en investigación, desarrollo y fabricación de nuevos productos. Por eso hay que observar cuatro áreas de la actividad gubernamental, ya que son de particular interés y son: Los embargos o sanciones comerciales , los controles a las exportaciones e importaciones y el reglamento del comportamiento internacional de negocios.

*“Las decisiones de mercadotecnia se ven afectadas de manera sustancial por la evolución del ambiente político. Este ambiente se compone de leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión, los*

*cuales influyen y limitan a diversas organizaciones e individuos de la sociedad".<sup>1</sup>*

Un principio fundamental de la política de negociaciones comerciales internacionales de México seguirá siendo la búsqueda de la reciprocidad. Los acuerdos que México negocie deberán incluir condiciones de apertura equivalentes entre las partes, así como disciplinas comunes.

En las negociaciones comerciales internacionales de México se tomará en cuenta la necesidad de ajuste gradual de los diversos productivos mexicanos a las nuevas condiciones de competencia. Para ello, se negociarán plazos de apertura conformes con las necesidades del sector productivo y se pugnarán por condiciones especiales para los más sensibles de nuestra economía.

En todos los casos se continuará con las labores de consulta, coordinación interna y difusión, como ha sido la práctica hasta la fecha. Para ello, los procesos de negociación en los que México participe se conducirán, al igual que los anteriores, en el marco de una estrecha comunicación entre el Gobierno Federal, el Poder Legislativo y las diferentes instancias establecidas para ello. En particular, el Consejo Asesor para las Negociaciones Comerciales Internacionales (el cual agrupa a 22 representantes de los agropecuario, laboral, empresarial y académico), la Coordinadora de Organizaciones Empresariales de Comercio Exterior (COECE) y las demás cámaras y organizaciones del sector privado y social. Se prestará particular atención a las opiniones y propuestas emanadas de los Nacionales de Consulta sobre Negociaciones Comerciales Internacionales, organizados por el Senado de la

---

<sup>1</sup> Dirección de Mercadotecnia, Philip Kotler, Pág. 163, Prentice Hall, 1994

República a partir de abril de 1995, y se informará y consultará al Congreso periódicamente sobre los avances de las negociaciones.

### 3.4.2 Embargos y Sanciones.

Son actividades gubernamentales que obstaculizan el flujo del libre comercio en bienes y servicios, o ideas provenientes de adversidades políticas y económicas.

Las sanciones fueron un éxito en tiempos de guerra o para señalar injusticias específicas, y la Liga de Naciones suscribió un convenio que estipula multas y sanciones por violar sus disposiciones, donde la idea básica es que estas sanciones económicas obligan a los países a comportarse de manera pacífica en la comunidad internacional, y hoy en día se han convertido en una herramienta de la política exterior nacional, utilizada por muchos países. Para que las sanciones sean eficaces es necesaria su imposición multilateral, aunque muchas veces estas sanciones perjudican mas a la población y compañías, por lo cual los gobiernos se ven en la necesidad de modificar su postura para definir y enfocar mejor las sanciones.

### 3.4.3 Controles a la Exportación.

Son sistemas de control o leyes que controlan todas las exportaciones de bienes, servicios e ideas para beneficio de la seguridad nacional, política exterior, escasez de la oferta y cualquier tipo de proliferación nuclear, y donde el exportador debe conseguir un permiso del departamento de comercio. Cada país tiene un listado de compañías consideradas como socios comerciales, pero poco confiables debido a cuestionables actividades comerciales.

Aunque ya no es fácil aplicar los controles de exportación, ya que numerosos países antiguamente en desarrollo han demostrado capacidad para fabricar productos de importancia estratégica y tecnología competitiva han aumentado. Los productos que necesitan ser controlados se desarrollan y distribuyen muy rápido, su tamaño se ha reducido y sus ciclos de vida se han acortado, y la transferencia tecnológica a adquirido cada vez mas importancia estratégica, por eso hoy en día se ha creado el COCOM formado por los principales países industrializados para formular políticas conjuntas de control que rijan a los países, para no permitir a las empresas conseguir una ventaja competitiva por los diferentes regímenes de control.

La expansión y la diversificación de las exportaciones mexicanas observadas en la última década explican la particular importancia de la negociación del TLCAN. Hoy en día, cerca del 90 por ciento de las exportaciones no petroleras de México se destinan a los Estados Unidos y Canadá.

Sin embargo, además de aprovechar el enorme potencial exportador que existe hacia esos países, México requiere abrir nuevos mercados y beneficiarse de las oportunidades que presentan otras regiones. Por ello, una de las prioridades de la política de negociaciones comerciales internacionales de México consiste en apoyar la diversificación del comercio, tanto de la composición de sus exportaciones como de los mercados a los que se destinan.

#### 3.4.4 Controles a la Importación.

Son acuerdos de restricción voluntaria o sistemas de cuotas que detienen las importaciones para estimular el desarrollo de la industria nacional, ya que hay

compañías que son menos competitivas cuando tratan de comercializar sus productos a nivel internacional, aunque muchas veces estos controles significan un enorme precio para los consumidores nacionales.

### 3.4.5 Reglamento a las exportaciones.

La elaboración de leyes y reglamentos especiales por algunos países son con el fin de asegurar el comportamiento internacional de los negocios de sus compañías, para que sean conducidos dentro <sup>1</sup>de límites legales y morales que se consideren convenientes. Uno de estos medios son los boicot y que pueden ser listas de algunos países o compañías con los cuales no pueden realizar ningún tipo de negocio bajo el riesgo de obtener una fuerte sanción, otro es las Leyes Antimonopolio que son aplicadas a operaciones internacionales de las compañías, así como a los negocios nacionales, y están diseñadas principalmente para beneficiar a las pequeñas y mediana compañías en sus esfuerzos de exportación y así poder unir fuerzas en sus actividades en el mercado internacional, y otra área mas el soborno y la corrupción y esta es una forma de vida en muchos países, y por eso se autorizo en el año 1977 el Acta de Prácticas Corruptas en el Extranjero, donde se estipula como un delito el sobornar a funcionarios extranjeros con fines de negocios. El administrador debe observar la distinción entre formas razonables de hacer negocios en el ámbito internacional, cumpliendo las expectativas extranjeras, el soborno y la corrupción.

## 3.5 Ambiente Político y Legal del País Anfitrión.

Aunque el ambiente político y legal del país anfitrión puede afectar en una diversidad de formas, se debe ser capaz de trabajar dentro de los parámetros existentes y poder anticiparse y planear los cambios que puedan suceder.

### 3.5.1 Acción y Riesgo Político.

Aunque en cada país existe un riesgo político diferente, es mas bajo en los países que tienen una historia de estabilidad y consistencia y podemos observar tres tipos diferentes de riesgos políticos: \*El riesgo de propiedad que es donde se expone la propiedad y la vida, el riesgo de operación, que es la interferencia a las operaciones de una compañía y el riesgo de transferencia, que es cuando se intenta cambiar recursos económicos entre los países, y podemos observar el tipo de acciones y sus efectos como se clasifican en la siguientes tabla.

### 3.5.2 Exposición al Riesgo Político.

Las pérdidas pueden ser el resultado de:

Las contingencias Podrían incluir	Las acciones de autoridades legítimas del gobierno	Eventos causados por factores fuera del control del gobierno
La pérdida involuntaria de control sobre aspectos específicos sin la adecuada compensación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expropiación parcial o total</li> <li>• Despojo forzado</li> <li>• Confiscación</li> <li>• Cancelación o injusta ejecución de depósitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guerra</li> <li>• Revolución</li> <li>• Terrorismo</li> <li>• Huelgas</li> <li>• Extorsión</li> </ul>
Una reducción en el valor de una línea de beneficios esperados por el afiliado extranjero – controlado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inaplicabilidad del tratado nacional</li> <li>• Restricción al acceso a mercados financieros, laborales o de materiales</li> <li>• Controles en precios, salidas o actividades</li> <li>• Restricciones de divisas y remesas</li> <li>• Valor agregado y exportaciones en función de requerimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compradores o proveedores nacionalistas</li> <li>• Amenazas o interrupciones a las operaciones por grupos hostiles.</li> <li>• Inducciones externas a restricciones finan.</li> <li>• Imposiciones externas sobre límites en importaciones o exportaciones.</li> </ul>

Otra de las cosas en que se debe de estar al tanto es en los controles de precios, ya que la presión política puede obligar a los gobiernos a controlar los precios de los productos o servicios importados, mas que nada en sectores considerados sensibles, y para poder reducir el riesgo de una posible intervención del gobierno, es necesario que la compañía demuestre interés por la sociedad del país anfitrión y se consideré parte integral del mismo en lugar de una corporación extranjera explotadora, siendo las

mejores formas la de contratación local intensiva y prácticas de capacitación, una buena remuneración, comprensión y más inversión socialmente útil.

### 3.5.2.1 Diferencias y Restricciones Legales.

Aunque sabemos que de un país a otro las leyes difieren, tanto en el uso como en la aplicación, y hoy en día se utilizan normalmente la Ley común y el Código de Ley, el primero se basa en tradiciones y el segundo en estatutos escritos, y las leyes Antidumping, que prohíben la venta de productos por debajo del costo y leyes que requieren de permisos de exportación y de importación, Aunque la aplicación de las Leyes tiene un efecto diferente en los mercados nacionales y extranjeros.

### 3.5.3 Influencia de las Políticas y las leyes.

Para tener éxito en un mercado es necesario enfrentar las complejidades de la política y las leyes nacionales y trabajar con personas que entiendan como operar dentro de él. El mercadólogo internacional puede optar por varias opciones que son: Ignorar las leyes, esperando no ser castigado, esto representa mucho riesgo, otra es proporcionar el impulso inicial a los negociadores de comercio y esperar que las áreas del problema sean resueltas en negociaciones multilaterales y por último crear coaliciones que puedan motivar a legisladores y políticos a considerar, y finalmente realizar el cambio.

"Hay leyes nacionales que gobiernan la actividad empresarial local de compañías tanto nacionales como extranjeras, leyes nacionales que rigen las actividades transfronterizas y leyes que reglamentan las actividades allende a las fronteras"



## 3.6 El Ambiente Internacional.

El mercadólogo además de considerar la política y leyes del país nacional como del anfitrión de debe considerar el ambiente político y legal internacional

### 3.6.1 Política Internacional.

Esta política esta determinada por las relaciones bilaterales entre el país nacional y el anfitrión y por los acuerdos multilaterales que regulan sus relaciones, ya que a mejores relaciones bilaterales, mayor beneficio para los negocios, por eso se debe estar atento a todas las corrientes políticas en el mundo, para tratar de anticipar los cambios.

(Ver Anexo B).

#### 3.6.1.1 Ley Internacional.

La ley internacional juega un papel muy importante en la conducción de los negocios, y para eso se han creado algunos acuerdos y tratados como el GATT (Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio) que proporciona un ambiente de mercado internacional estable y predecible. Las dos principales convenciones internacionales sobre marcas registradas son la Convención Internacional para la Protección de la Propiedad Industrial y el Tratado de Madrid para el Registro Internacional de Marcas Registradas. Los procedimientos de arbitraje son estipulados en el contrato original y por lo general estipulan un intermediario considerado imparcial por ambas partes, que son representativos de las cámaras de comercio, asociaciones comerciales o instituciones de terceros países.

# CAPÍTULO IV.

## 4.Negociando con Estadounidenses.

*“Se pueden buscar y encontrar definiciones muy especiales y precisas a cerca de lo que es un negocio “ es una relación de la que se esperan beneficios concretos a favor de dos o mas participantes”<sup>17</sup>*

Si hablamos en estos términos las relaciones con americanos van a ser de todo hecho un negocio y para saber como es que lo vamos a realizar, vamos a analizar las diferentes partes que integran un negocio y las características que debemos tomar en cuenta para llevar a cabo estos con personas de diferente nacionalidad, en especial con americanos.

Para todo esto hay que tomar en cuenta varios factores como son:

- entorno: el contexto físico ejerce poderosa influencia en la comunicación. Tales como la temperatura, presión atmosférica etc.
- Aptitudes físicas personales: el estado de salud y capacidad física de las personas.
- Idioma hablado y gestual : no existe un idioma universal, una palabra o un ademán pueden significar cosas diametralmente opuestas según el lugar y circunstancia en el que sucedan.
- Idioma escrito: los errores tipográficos en otro idioma.

---

Idem pp 343.

<sup>17</sup> ¿NEGOCIANDO CON AMERICANOS? R. M. Garza. Mc Graw Hill.1995.pp.vii

- Estilos de razonamiento: dar muchas vueltas a un tema antes de llegar a la idea principal.
- Tipos de temperamento: hay quienes no se involucran personalmente en un negocio, mientras que otros lo viven como asunto de vida o muerte.
- Entorno jurídico: existen algunos principios universales de derecho, pero existen muchos otros que solo rigen o están vigentes para un área determinada.
- Etiqueta: hay que recordar que las reglas a seguir son siempre las del anfitrión.

La conclusión lógica que sacamos de todo lo anterior, aunque fue analizado muy superficialmente es que debemos procurar que la otra persona se sienta cómoda haciendo negocios con nosotros.

Es por ello que debemos informarnos siempre de la manera de ser de las personas a las cuales vamos a conocer para hacer los negocios.

Hay también que contrastar esa información con la cultura propia, e identificar aquellos aspectos que podríamos considerar ventajoso o desventajoso.

## 4.1 Negocios con los Estados Unidos.

Ahora bien si vamos a negociar con americanos lo mejor es saber un poco acerca de su país.

Es un país que ha marcado durante buena parte del siglo xx los estándares occidentales de la ciencia, la política, la economía, la cultura y cuyo idioma oficial es el inglés, que está considerado como el idioma mundial, al igual que su moneda.

Importa casi el 90% de los minerales que consume

Mas de la mitad de la producción de las empresas mas grandes se destina a mercados extranjeros

En la década de los ochenta, su tasa de inmigración se duplicó, pasando de más de medio millón de inmigrantes a mas de un millón.

Se habla entonces de una enorme nación con extraordinaria diversidad étnica y religiosa, existe una cultura nacional con aspiraciones comunes

\*individualismo

\*igualdad

\*justicia

\*riqueza material

\*el futuro como oportunidad de cambio y progreso

\*logro a partir del trabajo

\*tiempo como factor lineal

\*informalidad en lo modales

\*juicios avalados por datos

\*veracidad

\*competencia

Algo importante de hacer notar es que los empresarios norteamericanos están cambiando, y no solo en su apariencia y costumbres sino sus aspiraciones, intereses, áreas de inversión, formas de comunicación y políticas corporativas. Ahora ya no vamos a hablar de hombres de negocios, sino de personas de negocios, ya que casi la mitad de ellas son mujeres y muy exitosas.

Hoy casi todos estos empresarios son jóvenes de entre 30 y 45 años, con vestimenta informal, actitudes relajadas e imagen atlética y dinámica. Cuentan con altos niveles educativos, aunque provienen de la clase media. Tienen fuerte influencia de esquemas orientales que promueven cierta visión global, holística, descentralizada, cooperativa con inclinación hacia los mercados internacionales y marcada orientación hacia la calidad y el servicio. Procuran compartir íntimamente con sus clientes, proveedores y colaboradores.

Todo esto ha provocado que el servicio de acepte como producto y que el control total de la distribución del producto y del producto-servicio, es la ventaja competitiva más sólida que toda empresa debe procurar tener.

Los nuevos empresarios han optado por un esquema de organización donde las decisiones se toman de manera descentralizada con altos niveles de delegación de responsabilidades, nóminas reducidas pero bien pagadas y uso intensivo de nuevas tecnologías.

El éxito de sus empresas depende del desarrollo y expansión cada vez más amplia de mercados con un número de consumidores que tiende a crecer exponencialmente.

*“las cuatro piedras angulares del carácter en cuya estructura se basa esa nación fueron construidas con: iniciativa, imaginación e independencia”<sup>18</sup>»*

---

<sup>18</sup> ¿NEGOCIANDO CON AMERICANOS? R. M. Garza. Mc Graw Hill.1995.pp.xxvii

Independientemente de su país de origen, usted sabe bien que los negocios son relaciones a través de las cuales se espera obtener algún tipo de beneficio económico. Dado que para los estadounidenses esta es una verdad clara, el manejo de la relación llega a ser ágil y sencilla. Hay que tener muy en claro quien buscó a quien y en que condiciones puesto que ellos son muy dados a manejar intereses un poco más allá del sólo hecho económico que es su prioridad, pero para llegar ahí lo primero que hay que hacer es saber cual es el lugar que cada quien va ocupar en la negociación.

La tendencia más relevante en estos aspectos tiene que ver con la búsqueda de esquemas más simples y manejables de la administración. Empresas menos grandes para poder manejarlas de manera más sencilla y comprensible para todos sus integrantes, pero también para fortalecer su capacidad de respuesta ante mercados más competidos.

De esta manera el líder ha dejado de ser controlador para convertirse en promotor. De algún modo el líder de hoy es el principal disidente que busca de manera constante formulas para introducir cambios orientados a realizar mejoras cualitativas y cuantitativas en la empresa.

Así en las empresas sus integrantes trabajan en equipo, se responsabilizan colectivamente de los logros y de los fracasos, compiten entre sí con toda naturalidad y tienen la certeza de que un buen desempeño los conducirá a puestos mejor pagados. De este modo, las empresas que tienen este sistema han logrado desempeñarse de mejor manera, pues la competitividad al interior de la misma, genera que esta se exteriorice y así podamos de una mejor manera crecer hacia el interior y el exterior.

#### 4.1.1 Relación entre Empresas.

Por una parte, y por la otra, la relación de las empresas estadounidenses entre si tiende a establecerse como sociedades, esto sucede con los proveedores, con quines se busca establecer una relación de mutuo riesgo-beneficio, en el entendido de que comparten un mismo mercado.

Con empresas de la competencia, las relaciones son limpias, no dudan en arrebatarse los mercados, un ejemplo claro puede ser la competencia que existe en los anuncios publicitarios.

El mejor se refiere al más apto al que ofrece mayor calidad a menor precio, al que analiza sus mercados, al que aprovisiona toda la información necesaria para hacer que su producto o servicio coincida de manera directa con las expectativas de sus clientes.

Otra dimensión posible de las relaciones con americanos es el lado gubernamental, el cual va desde el tributario, el comercial, tecnológico, de las comunicaciones, o los transportes, hasta el financiero, sanitario o ambiental, en donde los trámites en su mayor parte pueden hacerse a través del teléfono o por correo.

Los procedimientos a seguir se registran en una sola oficina gubernamental.

Como parte del rasgo cultural, los americanos no acostumbran regalos ni gratificaciones, ya que lo pueden llegar a interpretar como ofensivas o incómodas.

Algunas de las maneras que tienen para realizar estas practicas son:

- valoran el pensamiento creativo e innovador
- son pragmáticos, resolutivos, activos
- su lealtad mas importante es hacia sí mismos
- son persistentes y tenaces
- se enorgullecen de la eficiencia y precisión de las empresas.
- Los negocios no se mezclan con cuestiones emocionales o religiosas
- Desconfían de sus teorizaciones y generalizaciones cuando vienen acompañadas de datos
- Asumen como verdadero lo que puede probarse y por encima de cualquier demostración, creen en los testimonios vivénciales.
- Su fuerte sentido de superioridad dificulta la relación con la autoridad y para evitar tratar con ella prefieren hacer bien y rápido su trabajo
- Otorgan a las mujeres crédito y respeto en una relación estrictamente igualitaria.
- Las situaciones de conflicto los estimulan
- Están mas interesados en el aspecto técnico de una negociación que en establecer relaciones personales.
- Aprecian mucho a la gente capaz de reconocer sus errores y rectificarlos.
- Trabajan en busca de soluciones y resultados, no de procesos
- Su concepto de eficiencia es una aspiración que debe conjugar de manera simultanea, rapidez, precisión, y calidad.



- La competencia es la herramienta principal que utilizan cuando quieren lograr algo, durante ese proceso están dispuestos a ser examinados una y otra vez para demostrar que son mejores.

Estas son solo algunas de las cualidades y maneras en como ellos se comportan ante situaciones de negocios en donde lo importante es salir avante de la situación, sin importar el como llegar a eso. Lo primordial para ellos es ganar el negocio a costa de lo que sea.

No tienen miedo de perder el negocio, aunque la mayoría de las veces están seguros de que no lo perderán.

Se interesan mucho en los hechos y no en las palabras. Ellos confían en que toda la gente es responsable de sí misma trabajan bajo en régimen de individualismo, no existe la autoridad que tenga que estar dirigiendo el negocio, cada cual es dueño de su propio destino.

A todo esto, ellos celebran el éxito, personal y de sus empleados, no tienen miedo a ser reemplazados por alguien que cumpla las cualidades requeridas para el puesto, porque saben que ellos son capaces de estar en el siguiente nivel si así se lo proponen.

Saben cuidar a sus contactos, no tienen miedo de su competencia, al contrario, son una motivación para hacer las cosas cada vez mejores.

## 4.2 La Calidad dentro de los Negocios.

La calidad es un factor importante para ellos, sin importar la cantidad del producto lo mas importante es vender con calidad, ya que con este principio se podrá ganar lo que a lo mejor se ganará con mucho producto de baja calidad.

Para lograr esta calidad en sus productos procuran tener cursos de capacitación y así lograr la eficiencia en el negocio, por otro lado, simplifican sus políticas y procedimientos de manera que sus clientes, socios y colaboradores sientan un ambiente de confianza dentro de la organización, por lo tanto los americanos buscan siempre sacar a flote las relaciones laborales, más no las personales.

Si se equivocan, la manera mas factible que tienen de enfrentarlos es haciéndolos a un lado rápidamente, y aprendiendo de ellos para mejor provecho.

Para esto es importante la seguridad en sí mismo, por eso los retos a vencer son los mas importantes para ellos, ya que aprecian a las personas que son capaz de enfrentar retos amplios y cuantiosos y no desmeritan a las personas que fracasan, mas por el contrario los estiman.

Claro esta que para lograr los objetivos estipulados como metas a vencer hay que tomar en cuenta que no solamente ellos solos pueden con la carga, toman mucho en cuenta a sus clientes y a sus proveedores, no desmeritan a nadie, por el contrario, saben que ellos pueden contar con ellos por más difícil que la relación sea.

*"El consumidor es más sabio que el mas sabio de los críticos.*

*Para el cliente lo mejor es lo mas barato*

*El fraude mas descarado es hacer dinero sin satisfacer a los clientes."*<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> ¿NEGOCIANDO CON AMERICANOS? R. M. Garza. Mc Graw Hill. 1995. pp.39

Algunas de estas y otras frases son las que utilizan los americanos cuando están hablando de sus clientes y de sus proveedores.

Para ellos lo más importante es satisfacer a sus clientes porque estos les darán más ganancias y si esto pasa la empresa crecerá y tendrán más utilidades y más ventas.

Para satisfacer las exigencias de los clientes lo primero que deben pensar es como lo van a hacer y después hacerlo, venderlo al mejor precio.

Se parte de la base de que el consumo es el medio y fin de toda actividad económica, de donde se observa que de una u otra forma todos somos consumidores y a la vez alguien consume lo que nosotros hacemos.

La visión que los ha llevado hasta donde están es que sin clientes no existirían los negocios, por esto, se han desarrollado teorías y técnicas para fortalecer los nexos entre las empresas y el mercado.

Es por ello que las empresas americanas tienden a ser competitivas porque , los criterios que se utilizan van desde el precio, cercanía geográfica o alto consumo de tecnologías, y ahora lo que se llama el índice de satisfacción a clientes.

### **4.3 Satisfacción al Cliente.**

La llamada satisfacción al cliente nos muestra que debemos capacitarnos tanto empleados como ejecutivos, por otro lado la constante información como un insumo

---

estratégico de las empresas en constante movimiento, no la simple información que nos llegue a la mano hay que buscar en fuentes diferentes de información para así tenerla primero que nadie así poder llegar a ser mas competitivo que nuestra competencia.

Un método eficaz es hacer estudios de mercado que aplican con regularidad cuestionarios para conocer las preferencias de sus clientes, detectar los posibles cambios, investigan ala competencia, emprenden campañas telefónicas de recolección de información.

Todo esto es para saber que es lo su cliente quiere, de que forma, color, olor textura, donde espera recibirlo, para que, etc.

A partir de esta información, las empresas toman decisiones de organización, administración capacitación, entrenamiento y expansión. Para esto las empresas se aseguran de contar con todos los datos como nombre, dirección y teléfono y horarios de sus clientes.

#### 4.3.1 Consumidor

La protección al consumidor es una función gubernamental altamente desarrollada dentro de EU, con regularidad se realizan investigaciones o análisis de productos alimenticios y farmacéuticos, cuyos resultados a conocer a toda la población y con la mayor difusión posible. Existen canales apropiados y accesibles para establecer quejas con la seguridad de que serán atendidas con cortesía y rapidez.

Están convencidos de que todos los consumidores siempre necesitan algo que ellos pueden ofrecerles a un buen precio y con ventajas adicionales.

Una vez detectados los gustos del consumidor, lo inundan de folleteria para facilitarle las ventas y sola las mandan a los clientes que saben cuales son sus gustos y cuales son las características de las personas.

El consumidor es exigente e impaciente, cuando quiere algo lo quiere ya , se concede una extrema importancia a los comprobantes de compras, esto es para realizar cambios a los clientes si así lo requieren.

Proporcionan a sus clientes información constante sobre sus empresas y sobre la competencia. Procuran al mismo tiempo tener un conocimiento profundo a cerca de los productos y servicios de sus clientes, actualizan constantemente la información y los expedientes que tienen cada cliente. Actualizar las carteras de clientes es un aspecto importante y por lo tanto la actualizan y las incrementan constantemente.

Jamás divulgan información privada sobre los negocios de su cliente.

En pocas palabras, lo que tienen que hacer los americanos, es guardar gran respeto a los clientes porque de ellos es de quien nace el negocio mas importante. Los clientes son la prioridad siempre hay que estar pensando en ellos, no hay que dejar pasar los menores detalles para tenerlos a gusto.

Todo lo que se tenga que invertir en clientes, no es considerado como un gasto, es una inversión que a largo plazo se convertirá en fructífero para le empresa. Por eso los

gastos de capacitación en los empleados para ofrecer un mejor trato siempre será considerado como algo importante y sin escatimar.

Por lo tanto hay que saber como piensa nuestro cliente, para esto hay que mantener un contacto constante, llamándole por teléfono y teniendo así que conocer los posibles cambios que requieran.

Para lograr todo esto hay que tener muy buena comunicación para adentro y hacia fuera de la empresa:

*“Siempre hay que escuchar a la contraparte”<sup>20</sup>*

La prueba de la inteligencia consiste en la habilidad de retener en la mente dos ideas opuestas al mismo tiempo y aun así conservar la habilidad de funcionar.

Un silencio bien programado puede ser mas elocuente que un discurso.

Aquellas personas que pasan la vida discutiendo, se les puede hacer una buena broma: estar de acuerdo con ellas.

Con estas frases, podemos darnos cuenta de que para ellos la expresión hablada tiene la misma importancia que la expresión facial o corporal, por ejemplo para ellos es una pérdida de tiempo el hablar con las personas sin sentido y de alguna manera, podemos identificar las personas que son así y estas suelen no hacer negocios con ellos por estar más a cargo de cosas importantes y no dejar que las palabras estropeen las cosas que consideramos importantes.

## 4.4 Lenguaje.

El lenguaje es un factor importante así como el idioma, ya que este no se refiere tan solo al nivel del idioma, pues la lengua puede ser hablada o escrita, cada una de estas modalidades tendrá sus propias reglas como la entonación, el énfasis, la postura, el tipo de letra etc.

En cuanto a la comunicación no verbal, están muy ligados a la cultura de cada individuo, lo que da lugar a códigos propios.

El tema utilizado en determinados contextos es otra variable que debemos tomar en cuenta para entender como debemos plantear nuestra comunicación con americanos. Así en situaciones informales podemos observar preferencia por hablar acerca del clima, etc. Por otro lado evitan tratar temas como la religión o la política.

Para lograr una buena comunicación es importante entablar un proceso de intercambio de información a cerca de asuntos tan elementales como precios, plazos, beneficios condiciones y demás detalles.

En cuanto al idioma se debe saber adecuadamente cuales son los factores de cambio geográficamente hablando de establecer una conversación ya que no en todos los lugares es el mismo significado de una palabra.

Una vez que hemos dominado el idioma, lo que sigue a realizarse es el proceso de comunicación transcultural de negocios ya que no solo el idioma es lo principal.

---

<sup>20</sup> ¿NEGOCIANDO CON AMERICANOS? R. M. Garza. Mc Graw Hill. 1995. pp.67

En este aspecto intervienen variables como el lugar físico, clima presión atmosférica etc, estas cuestiones influyen en la disposición de los interlocutores para comunicarse entre si.

Así mismo expresiones y gestos idiomáticos relativos a situaciones determinadas y que no encontraríamos en ningún otro lugar del mundo, solo se dan en el momento de la transacción.

Dentro de este contexto existen entonces ciertas reglas de comunicación según el tipo de código que se utilice, sea cara a cara o telefónicamente, postal o por medio de un fax. En términos generales puede decirse que con los americanos la comunicación debe ser lo mas directo y sintético.

En lo relativo al lenguaje no verbal son muy claros y directos, ya que desconfían de quienes actúan siguiendo estas reglas básicas de quienes no ven a los ojos u ofrecen un débil apretón de manos. En cuanto a preferencia se inclinan por diálogos breves en donde todos los participantes tengan ocasión de intervenir, jamás utilizan argumentos que estén relacionados con emociones o sentimientos, pues esto se consideran síntomas de debilidad.

## 4.5 Estilos de Razonamiento.

A cerca de los estilos de razonamiento que utilizan, siempre son racionales, piensan de manera científica y cuantificable.

Así las recomendaciones que hacemos son:



- En el contexto de negocios, el único tema que les interesa tratar es el negocio en si mismo.
- No son dados a grandes disertaciones o diálogos, a menos que estén haciendo una presentación.
- No abordan temas personales
- Afrontan las divergencias de manera directa
- Para ellos negociar significa materializar algo.
- Ellos siempre prefieren que se les hable con toda claridad y precisión.
- Las decisiones finales se toman en función del sentir de la mayoría.
- Prefieren respuestas tan directas como si y no

Muchas de estas características para negociar con los estadounidenses es que la mayoría de ellos tratan los temas de la mejor manera y si por ellos fuera evitarían reuniones directas, de hecho ahora con el Internet, lo que mas podemos observar es que ya se realizan negocios sin conocerse, solo por medio de la comunicación es como se ven cortando las barreras de las distancias así se logra una globalización y por lo tanto se es mas competitivo a nivel mundial.

Así que hay que tomar mucho en cuenta todas estas cualidades o debilidades de los americanos para no caer en problemas por el simple mal entendido del lenguaje.

Hay que leer cuidadosamente cualquier cosa que vaya a firmar, si es necesario hay que acudir a la ayuda de un traductor, por si existen algunos términos que no conozcamos.

Hay que saber discernir sin necesidad de lastimar a nadie, claro que hay que ser muy objetivo en nuestros aspectos y por otro lado, no hay que mezclar los sentimientos con los negocios hay que ser fríos.

Si bien es cierto que las comunicaciones tienen un sentido amplio también lo es la optimización de recursos, ya que si nos vamos a asociar a alguien, la mayor parte del tiempo debemos cuidar de estos recursos, pues un descuido en los materiales puede traer consecuencias tan grandes como el deshacer la negociación.

*“Donde no hay eficiencia no hay economía*

*Este tiempo es bueno si sabemos que hacer con el.*

*En otros países la pobreza es mala fortuna, pero en nuestro caso se considera un crimen.*

*Monopolio es un negocio de principio a fin.*

*Lo bien hecho es lo que se ha hecho rápido”<sup>21</sup>*

Los principios sobre los que se basa el pensar en cuanto a la optimización de los recursos y la implementación del tiempo de la mejor manera posible no se ha hecho esperar en una negociación, pues de vital importancia respetar el tiempo de un negociador como el del otro, por eso, ellos son tan puntuales para determinar cuales son las cualidades y ventajas y desventajas de esto.

---

<sup>21</sup> ¿NEGOCIANDO CON AMERICANOS? R. M. Garza. Mc Graw Hill. 1995. pp.97

Nos encontramos ante una sociedad inclinada de manera evidente hacia el control de los recursos de los que se derive cualquier tipo de beneficio económico, esto parte de la comprensión del mundo.

Para ellos tiempo es dinero, tal que el tiempo aparece como un calendario, existe un orden nunca mezclan el pasado con el presente y así sino todo esta en orden cronológico y secuencial. El único argumento valido es la obtención de un beneficio concreto que es el económico.

La puntualidad es por lo tanto una regla de oro vigente en todo el mundo, pero que los mexicanos no tenemos muy interiorizado.

El dinero es otro recurso , es una evidencia de éxito dentro de la sociedad, pues si una persona lo posee es porque ha trabajado arduamente, y es que ha sabido aprovechar su tiempo. Sin embargo no les gusta hablar de su propio dinero.

En el mundo de los negocios, también asignan buena parte de sus esfuerzos internos de administración y organización para desarrollar estrategias de máximo aprovechamiento del tiempo y los recursos, no escatiman ningún recurso para adquirir el equipo y la tecnología adecuada.

Todo esto explica en gran medida muchos de los rasgos de su economía como un modelo capaz de ejercer liderazgo en otras partes. Es la premisa de ahorrar tiempo y dinero , de donde provienen todos los atributos que otras sociedades aprecian.

En conclusión podemos decir que consideran que el tiempo que se pierde es irrecuperable.

Hablan de ahorrar o desperdiciar tiempo.

Las interrupciones son pérdidas de tiempo

El tiempo es valioso y se invierte cual si fuera un recurso equivalente al dinero.

En general vemos que el ahorro de todo para canalizarlo a otro destino que les deje mejores ganancias y mejores satisfacciones, es una premisa importante para ellos. Por lo tanto no debemos dejar pasar por alto que si ahorramos con ellos será beneficio propio y no hay que descuidar que para ellos el tiempo es muy valioso y no se debe desmeritar a una persona ni desperdiciar su tiempo.

Por ejemplo el retraso en la toma de decisiones dan una imagen de inseguridad y entorpecen el trabajo de los demás. Hay que familiarizarse con fortalezas y debilidades de la gente con la que trabaja. Esta información puede ser de gran utilidad para mejorar los resultados.

En general, los aspectos importantes que debemos considerar es no tomar en cuenta el tiempo de los demás ni desperdiciar el propio.

Otro punto importante es que los modales con los que nos comportamos no afecten a los demás.

*"El cuerpo es la envoltura del alma y el vestido es la cubierta de la envoltura, pero muchas veces la envoltura muestra por sí misma lo que el fruto es."*<sup>22</sup>

Un precedente puede opacar a un principio

Siempre existe una mejor manera de hacer algo, los modales son la forma mas alegre de hacer las cosas.

Come para satisfacer pero viste para agradar a los demás.

El hablar suave no hiere la lengua

La solvencia es del todo una cuestión de temperamento y no de ingresos.

Como resultado de un aprendizaje de toda la vida tenemos un comportamiento conforme la idea de cómo nos han educado a lo largo del tiempo, es por ello que los modales, la forma en como nos comportamos ante la sociedad y el modo en como nos presentamos ante ella tiene mucha importancia en el mundo de los negocios.

#### 4.4.1 Comportamiento.

El tema de comportamiento se presenta sí como una dimensión de gran importancia para la interacción entre personas, grupos, sociedades y países.

En el plano mundial vamos a encontrarnos culturas muy herméticas y otras mas y menos abiertas y tolerantes a culturas ajenas.

Para los americanos sus reglas son las únicas válidas, si bien es cierto que reconocen las demás las suyas son mejores que todas.

En términos generales puede afirmarse que cuando se trata de hacer negocios, ellos están abiertos a lo que sea, siempre y cuando la comunicación sea clara y directa.

De entre sus normas de conducta, sin duda la puntualidad. Otros factores importantes son:

---

<sup>22</sup> ¿NEGOCIANDO CON AMERICANOS? R. M. Garza. Mc Graw Hill. 1995. pp.129

- Respeto al individuo y a su privacidad. No soportan recibir regalos ni dar a cambio de algo, nadie puede intervenir en su vida privada, por lo mismo no tienden a establecer relaciones amorosas o afectivas dentro de su lugar de trabajo.
- Dentro del contexto de trabajo, las relaciones entre sexos son igualitarias: las mujeres jamás esperan un trato especial y asumen con naturalidad que cuentan con las mismas oportunidades que los hombres.

Estas son algunas características que los hace destacar en este terreno, por lo tanto, debemos tomar en cuenta estas consideraciones.

En cuanto a la apariencia personal, viven obsesionados con la imagen, es por ello que de alguna manera marcan el ritmo que debe llevar la moda a nivel mundial, ellos son los primeros en innovar.

Detestan el desaseo y los malos olores, para evitar este mercado está saturado de una cantidad enorme de productos que evitan estas irregularidades.

En resumen, tratándose de americanos en el medio de los negocios, puede decirse que su concepto de etiqueta tiene más que ver con eficiencia y pragmatismo que con modales y atenciones.

Son prácticos y están acostumbrados a tener el sartén por el mango.

Reglas básicas para esto:

- el arreglo personal es importante para los americanos pero la higiene lo es aún más.
- El vestuario tiende a ser conservador

- Se confía más en la gente que parece tener mas dinero
- Tienen muy poca experiencia en el trato con culturas distintas a la suya.

Por lo tanto el arreglo personal es importante para los americanos, hay que tener un cuidado personal extraordinario para negociar con ellos, ya que una apariencia personal sucia o descuidada en algún aspecto como el simple hecho de tener el zapato un poco sucio es señal de descuido hacia nosotros y esto impedirá la negociación.

Como podemos observar los americanos son una fuente inagotable de negocios pero para realizarlos con eficiencia y eficacia hay que considerar todo su aspecto cultural para así poder trabajar acerca de las actitudes y comportamientos y no fallar en algún trato o algún modo de actuar que pueda entorpecer la negociación. De hecho esto se considera en todos los aspectos de la negociación con personas extrañas a la cultura nuestra, pues la ideología cambia tanto como el idioma, hay que estar bien preparados para enfrentar un cambio de esta naturaleza, ya que si no contemplamos todos los inconvenientes que puede traernos el mal manejo de información las consecuencias pueden ser desastrosas hablando en términos de negocios pues puede que estos ni siquiera se realicen en un primer grado por las cuestiones antes mencionadas.

A continuación se presenta un cuadro que enmarca las diferencias entre los ejecutivos estadounidenses y los ejecutivos mexicanos.

## 4.5 TABLA COMPARATIVA: RASGOS CULTURALES

	EN MÉXICO	EN ESTADOS UNIDOS
RELIGIÓN	Casi el 95% católicos. Se considera parte de la tradición del país. Símbolos religiosos con frecuencia en el lugar de trabajo. La mayoría de empresas consideran esto como fuerza cohesiva. fatalista	Variedad de religiones. Se considera asunto muy personal, nunca traído al trabajo. No influye en tratos empresariales. El individuo se considera "arquitecto de su propio destino"
ETIQUETA	Se consideran de principal importancia los modales, la falta de éstos, se considera descortés, irrespetuosa y de mala educación.	La cortesía no tiene mucha importancia y a menudo se descarta. En el trato empresarial el trato es directo, a menudo sin diplomacia y con arrogancia a la opinión.
EDUCACIÓN	Ciclo primario: 6 años Ciclo secundario 3 años Ciclo preparatorio 3 años Universidad 4 años	Ciclo primario: 6 años Ciclo secundario 3 años (Junior High school) Ciclo preparatorio 3 años (Senior high school) Universidad 4 años (senior high school)
COSTUMBRE	Considerada máxima prioridad de la vida. Trabajo pasa a segundo término. Padre autocrático y cabeza indiscutible. Niños muy apreciados y protegidos, crecen dependientes de la familia para apoyo moral y respetuoso de la autoridad, conformista. La movilidad ejecutiva se limita por ataduras familiares.	Familia secundaria comparada con el trabajo. Niños reciben poca atención, crecen autosuficientes e independientes. Se admira al individualismo. Poco respeto por personas mayores de edad y personas de autoridad. Crece agresivo, no conformista, no tienen vínculo fuerte con la familia.
IDIOMA	Castellano	Inglés



# **CAPÍTULO V.**

## **5. Metodología.**

### **5.1 Planteamiento de la Investigación.**

#### **5.1.1 Problema.**

Las empresas exportadoras del Distrito Federal están reduciendo sus exportaciones con Estados Unidos. Los Ejecutivos Mexicanos no saben cuáles son las causas reales que originan este problema, pues sus productos son de excelente calidad y necesitan saber si las barreras culturales son las que los están afectando.

#### **5.1.2 Objetivo.**

Determinar el grado de afectación de los siguientes aspectos culturales: educación, etiqueta, religión, idioma y costumbres, en el proceso de exportación de las empresas mexicanas del Distrito Federal..

#### **5.1.3 Hipótesis Nula.**

Los aspectos culturales. Educación, etiqueta, religión, idioma y costumbres, no afectan el proceso de exportación de las empresas mexicanas del Distrito Federal.

#### **5.1.4 Hipótesis Alternativa.**

Los aspectos culturales: educación, etiqueta, religión, idioma y costumbres afectan el proceso de exportación de las empresas mexicanas del Distrito Federal.

### 5.1.5 Variable Dependiente.

Afectación del proceso de exportación de las empresas mexicanas del Distrito Federal.

### 5.1.6 Variable Independiente.

Aspectos culturales: educación, etiqueta, religión, idioma y costumbres.

### 5.1.7 Universo.

Nuestro universo lo conforman las empresas mexicanas exportadoras del Distrito Federal.

### 5.1.8 Selección del Método

El método que se utilizó para llevar a cabo nuestra investigación es la técnica del cuestionario. Consiste en proporcionar un cuestionario estructurado que puede contener preguntas cerradas, abiertas o una combinación de ambas.( Ver Anexo C).

#### 5.1.8.1 Método de muestreo.

El método de muestro utilizado es el de bola de nieve, es un método no probabilístico, consiste en seleccionar al azar una empresa que exporte y una vez contactada la empresa, la persona que nos ayudo a contestar el cuestionario nos recomienda con otra persona que se dedique a la exportación y que nos ayude en nuestra investigación, y así sucesivamente hasta completar los 10º cuestionarios que realizamos.

### 5.1.8.2 Muestra.

La fórmula utilizada fue.

$$N = \frac{\sigma^2 * p * q}{e^2}$$

$\sigma$ : nivel de confianza.

p: probabilidad a favor.

q: probabilidad en contra

n: número de elementos ( tamaño de la muestra).

e: error de estimación

$$N = \frac{3.84 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2}$$

$$N = 384$$

### 5.1.9 Justificación.

Para la mayoría de las empresas mexicanas que exportan sus productos hacia Estados Unidos, es muy importante realizar esta actividad, ya que es su mayor fuente de ingresos.

Así mismo, sabemos que el 90% de las exportaciones a nivel nacional son realizadas precisamente a ese país, sin embargo existen muchas limitantes para realizar la exportación. Estas van desde los aranceles, los modos de exportar, los productos a exportar etc, sin embargo y debido a que las empresas mexicanas enfrentan un gran reto al relacionarse con los estadounidenses para comercializar, específicamente

exportar, las condiciones de estas han cambiado, puesto que ahora las empresas del Distrito Federal, enfrentan una baja en sus exportaciones, pero los problemas que las aquejan no son de tipo formal sino más bien de tipo cultural.

Es bien sabido que cuando se enfrentan dos culturas distintas se crean huecos de entendimiento y algunos problemas surgen como consecuencia.

Es por ello que nuestra investigación pretende sugerir tanto a ejecutivos mexicanos como a ejecutivos estadounidenses que se involucren un poco en lo referente a aspectos culturales más significativos tales como la educación, las costumbres, el idioma, la religión y la etiqueta. pues estos constituyen un vínculo inevitable que muchas veces parece ser poco significativo pero que a través de nuestra investigación pretende demostrar que no es así.

Por otra parte la investigación que realizamos es exploratoria, es por ello que sólo realizamos 100 entrevistas y de ninguna manera pretendemos hacer inferencia ya que nuestro universo no es representativo

#### 5.1.10 Análisis Estadístico

Se aplicaron tres tipos de análisis estadístico, que son los siguientes:

1.- Valor esperado.- Es una variable asociada a su probabilidad<sup>23</sup> cuando en las respuestas se incluyen opciones que presentan un orden numérico (o dentro de una distribución numérica) y se obtiene un promedio.

2.- Valor esperado no paramétrico<sup>24</sup>.- Cuando las opciones de las respuestas presentan rangos o grados de orden (distribución por clases independientes) en una forma de convertir las respuestas ordinales en valores cuantitativos, para poder ser calculados en forma estadística.

3.- Proporciones o porcentajes.- Se aplicó cuando las opciones son independientes, porque no tienen relación entre sí, pero son parte de un todo y la parte proporcional es lo que nos interesa comparar (fracciones relativas).

---

<sup>23</sup> La probabilidad es la frecuencia relativa.

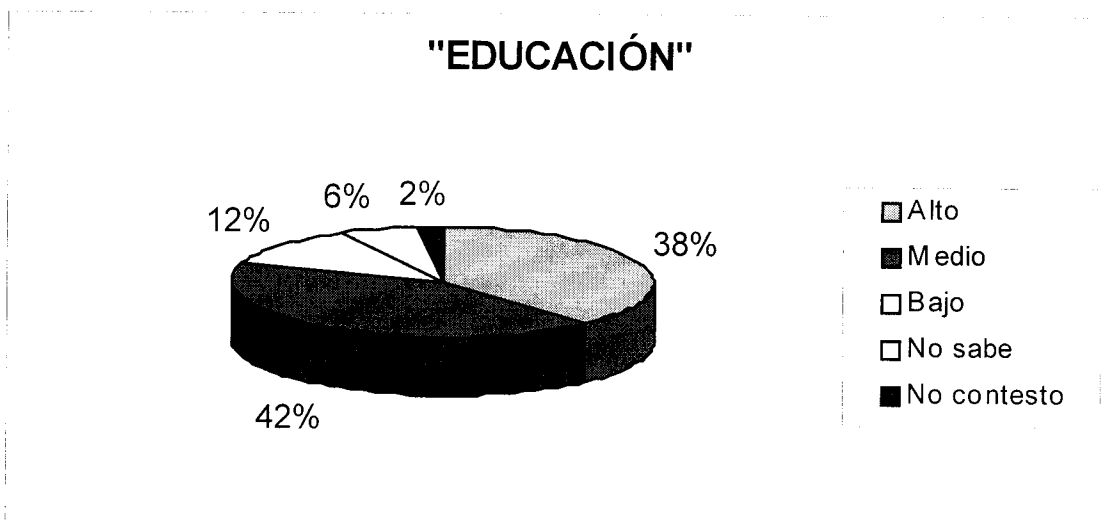
<sup>24</sup> Parámetro es una cantidad que define el problema. Cuando no hay una cantidad sino una cualidad o atributo se dice que no es paramétrico.

## 5.2 Tabulación, Diseño de las Gráficas y Análisis.

1.-¿ Qué grado tiene usted conocimientos sobre los siguientes aspectos culturales para realizar negocios con los estadounidenses?

### a) EDUCACIÓN

RESPUESTA	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE	ESCALA
Alto	38	38%	1
Medio	42	42%	0.5
Bajo	12	12%	0
No sabe	6	6%	
No contesto	2	2%	PROMEDIO
Total	100	100%	64%

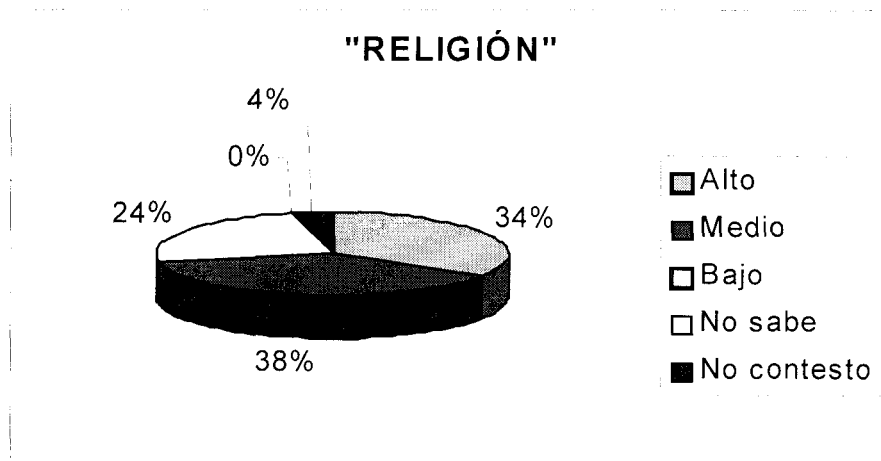


NOTA: Se obtuvo el valor esperado no paramétrico.

El promedio aproximado de conocimiento sobre la educación que tienen los ejecutivos mexicanos sobre sus homólogos es de un 64%.

## b) RELIGIÓN

RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE	ESCALA
Alto	34	34%	1
Medio	38	38%	0.5
Bajo	24	24%	0
No sabe	0	0%	
No contesto	4	4%	PROMEDIO
Total	100	100%	55%

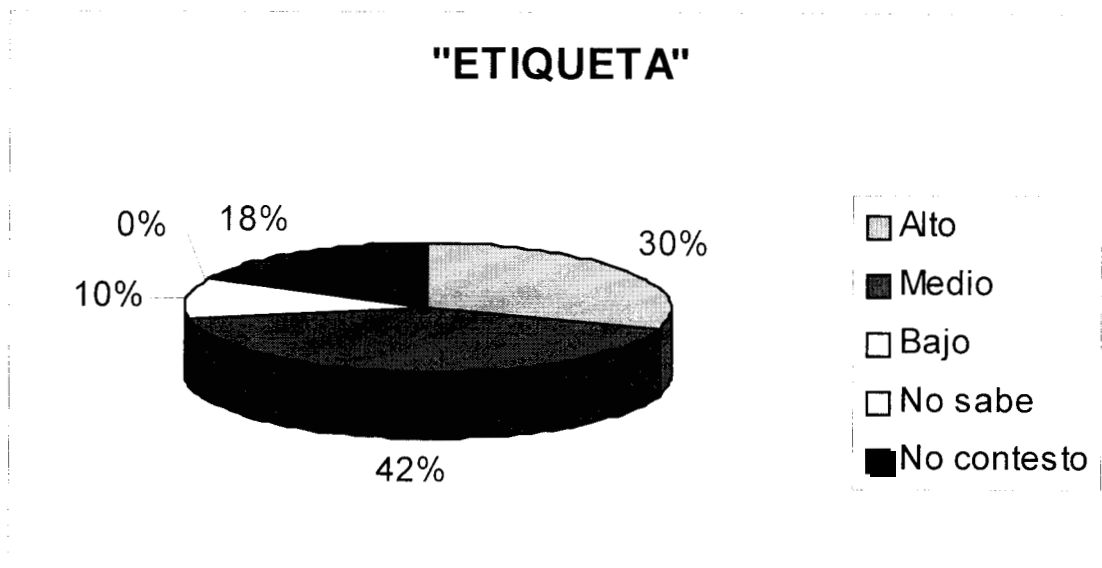


NOTA: Se obtuvo el valor esperado no paramétrico.

El conocimiento promedio aproximado de los encuestados con respecto a la religión es de un 55%, y un 4 % de éstos no contestó.

c) ETIQUETA.

RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE	ESCALA
Alto	30	30%	1
Medio	42	42%	0.5
Bajo	10	10%	0
No sabe	0	0%	
No contesto	18	18%	PROMEDIO
Total	100	100%	62%



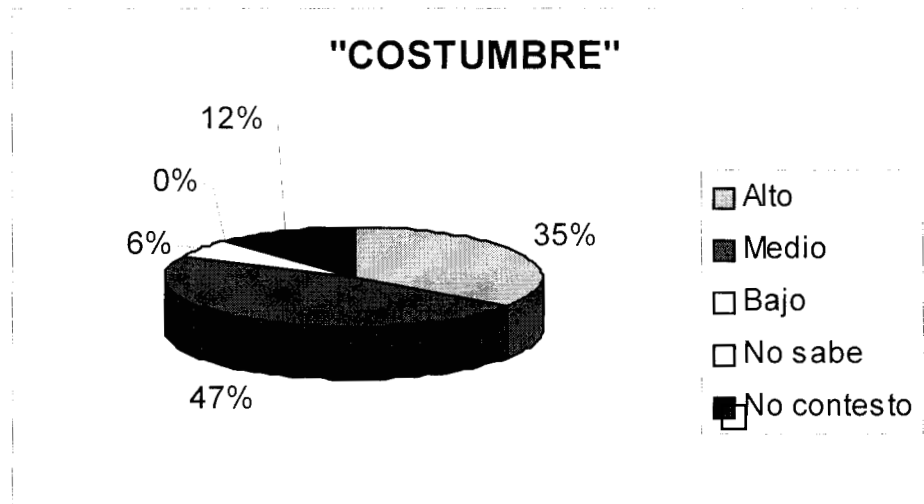
NOTA: Se obtuvo el valor esperado no paramétrico.

El conocimiento promedio aproximado que demostraron tener los ejecutivos mexicanos acerca de las reglas de etiqueta es de un 62%.



#### d) COSTUMBRES

RESPUESTA	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE	ESCALA
Alto	35	35%	1
Medio	47	47%	0.5
Bajo	6	6%	0
No sabe	0	0%	
No contesto	12	12%	PROMEDIO
Total	100	100%	66%

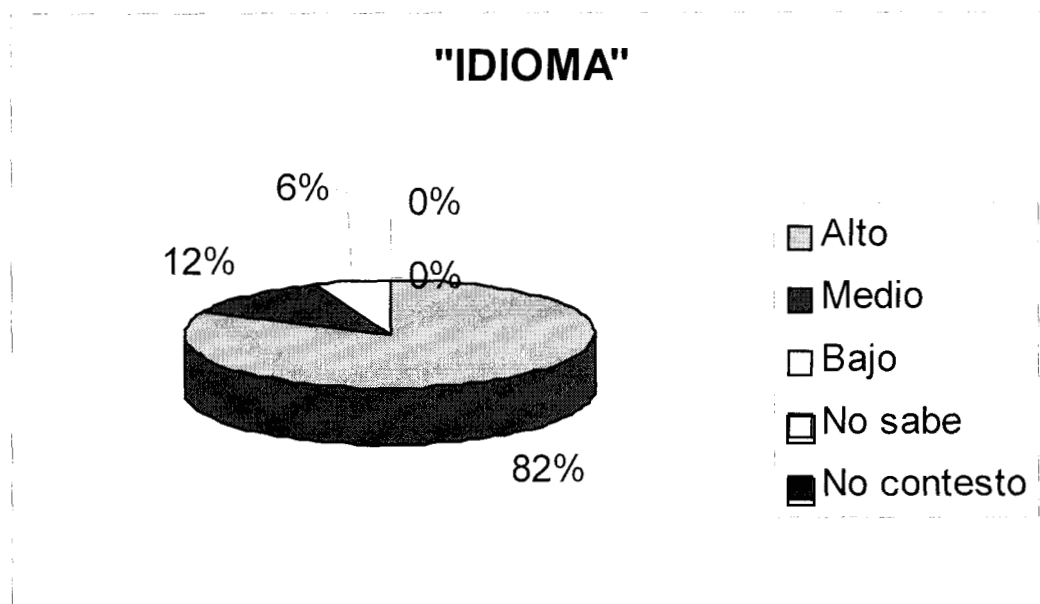


NOTA: Se obtuvo el valor esperado no paramétrico.

El 6% de las personas entrevistadas que realizan negocios con EE.UU. tienen un bajo conocimiento sobre sus costumbres al momento de interactuar en las negociaciones. Y el promedio aproximado que poseen sobre este conocimiento es de un 66%.

e) IDIOMA.

RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE	ESCALA
Alto	82	82%	1
Medio	12	12%	0.5
Bajo	6	6%	0
No sabe	0	0%	
No contesto	0	0%	PROMEDIO
Total	100	100%	88%



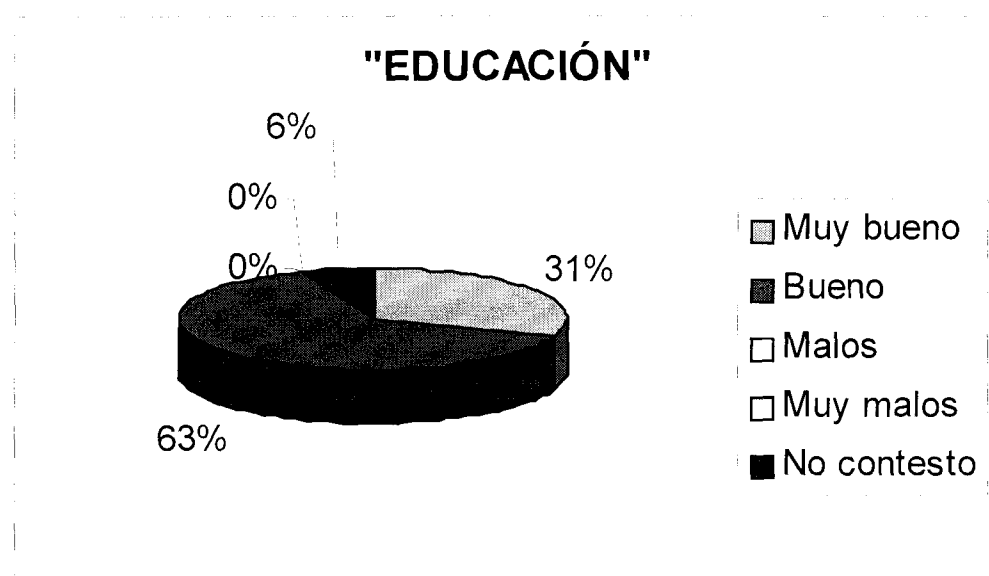
Nota: Se obtuvo el valor esperado no paramétrico.

El promedio aproximado sobre el conocimiento del idioma inglés es de un 88% . Es de resaltar que un 6% de la población tiene un nivel bajo de conocimiento del idioma.

2.-¿ Cómo considera usted sus conocimientos sobre los siguientes aspectos culturales?

a) EDUCACIÓN.

RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Muy bueno	31	31%
Bueno	63	63%
Malos	0	0%
Muy malos	0	0%
No contesto	6	6%
Total	100	100%

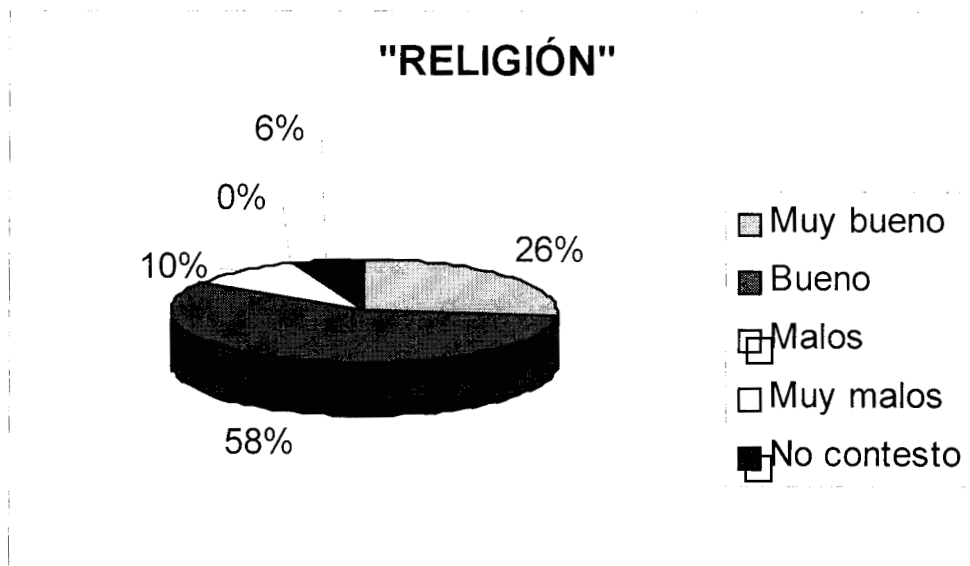


Nota: se obtuvo el porcentaje.

El 63% de la muestra tienen un buen conocimiento sobre la educación de los ejecutivos estadounidenses y sólo el 31% de los encuestados tienen un conocimiento muy bueno.

## b) RELIGIÓN.

RESPUESTA	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Muy bueno	26	26%
Bueno	58	58%
Malos	10	10%
Muy malos	0	0%
No contesto	6	6%
Total	100	100%

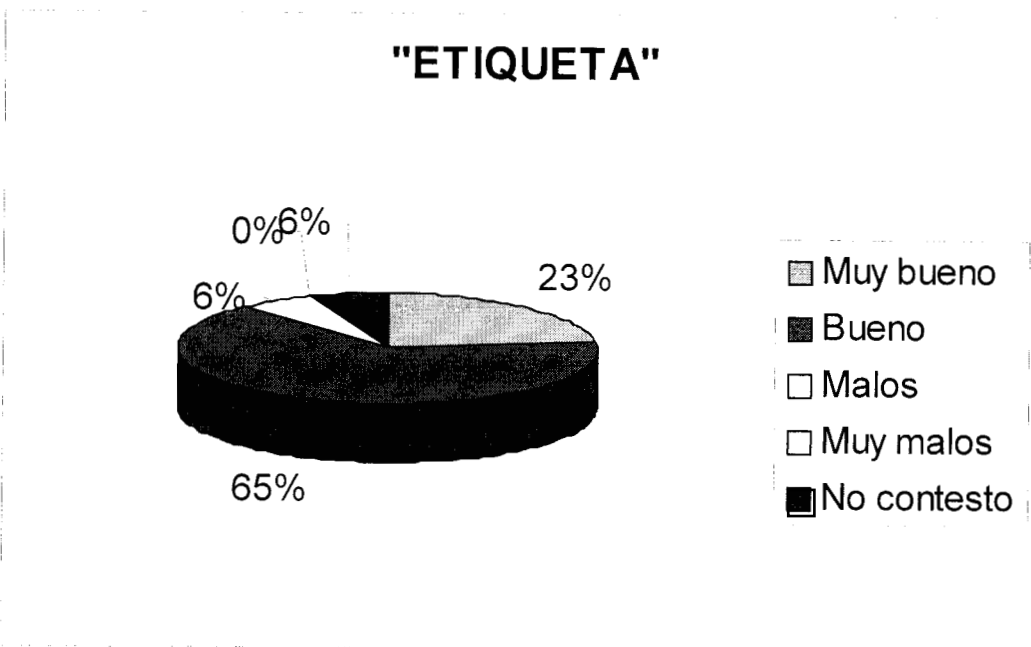


Nota: se obtuvo porcentaje

Un 58% de los encuestados contestó que tienen un buen conocimiento acerca de la religión y un 10% de ellos tiene un conocimiento malo de ésta.

c) ETIQUETA.

RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Muy bueno	23	23%
Bueno	65	65%
Malos	6	6%
Muy malos	0	0%
No contesto	6	6%
Total	100	100%

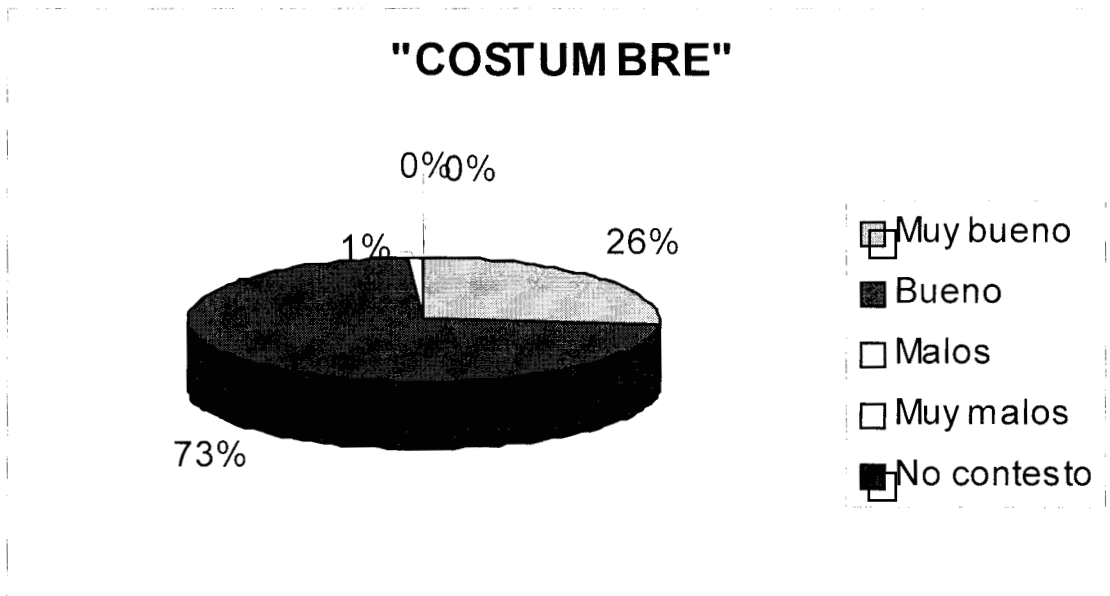


Nota: se obtuvo el porcentaje.

El 23% de los encuestados mostraron tener un muy buen conocimiento acerca de las reglas de etiqueta en tanto que un 6% tiene un malos conocimiento sobre estas reglas.

d) COSTUMBRE.

RESPUESTA	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Muy bueno	26	26%
Bueno	73	73%
Malos	1	1%
Muy malos	0	0%
No contesto	0	0%
Total	100	100%

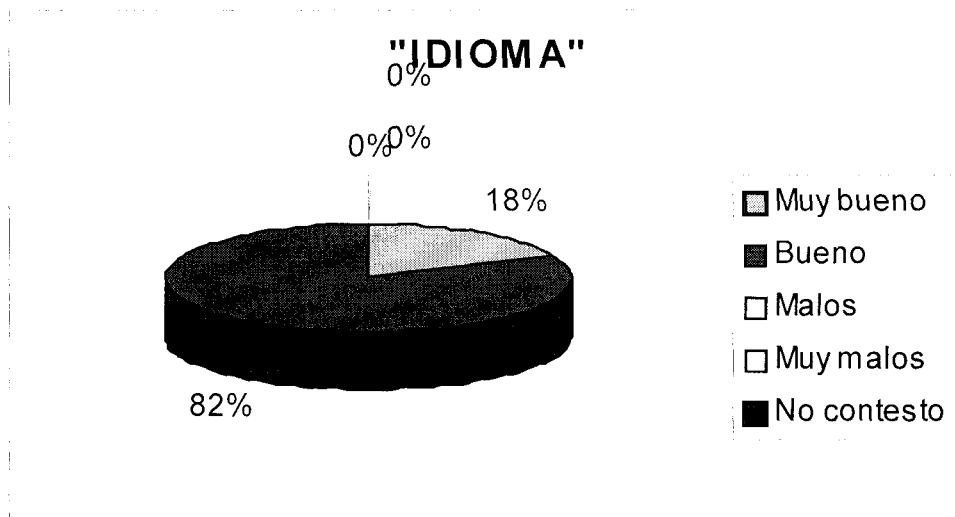


Nota: se obtuvo el porcentaje.

El 1% de la muestra tiene un conocimiento malo respecto a las costumbres de los estadounidenses, mientras que un 73% de ellos tiene un buen conocimiento sobre éstas.

e) IDIOMA.

RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Muy bueno	18	18%
Bueno	82	82%
Malos	0	0%
Muy malos	0	0%
No contesto	0	0%
Total	100	100%

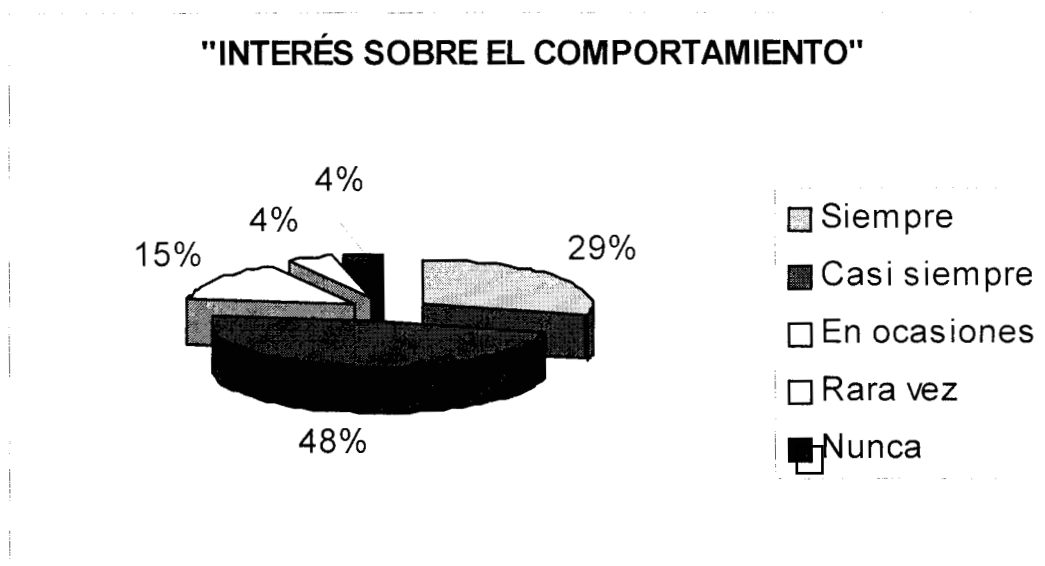


Nota: se obtuvo el porcentaje

El 82% de los encuestados tienen un buen conocimiento del idioma inglés y el resto tiene un conocimiento muy bueno de éste.

3.-¿ Su compañía ha mostrado interés por conocer el comportamiento de la sociedad estadounidense antes de realizar un negocio?

RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE	ESCALA
Siempre	29	29%	1
Casi siempre	48	48%	0.75
En ocasiones	15	15%	0.5
Rara vez	4	4%	0.25
Nunca	4	4%	0
Total	100	100%	74%



Nota: se obtuvo el valor esperado no paramétrico.

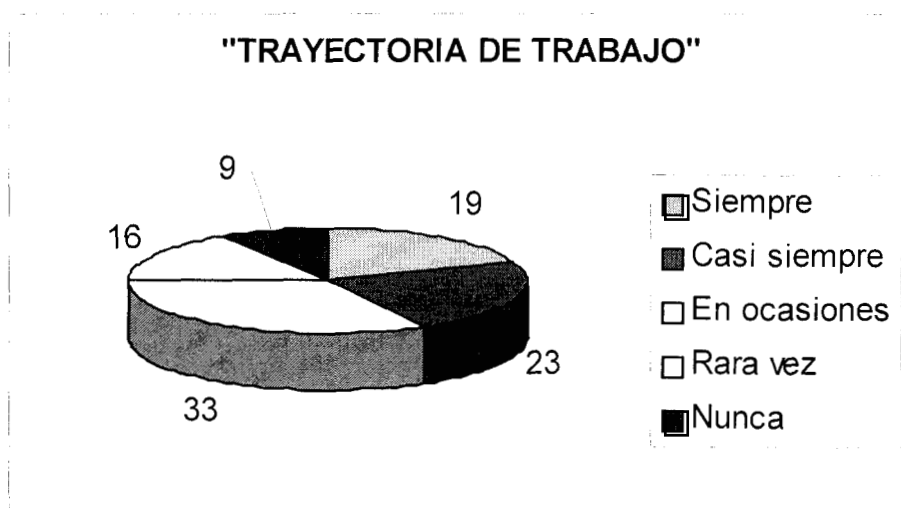
El interés promedio aproximado de las compañías por el conocer el comportamiento de la sociedad estadounidense es un 74%



4.-¿Con qué frecuencia realiza una investigación de los siguientes aspectos para conocer mejor aun estadounidense antes de realizar un negocio con él?

a) TRAYECTORÍA DE TRABAJO

RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE	ESCALA
Siempre	19	19%	1
Casi siempre	23	23%	0.75
En ocasiones	33	33%	0.5
Rara vez	16	16%	0.25
Nunca	9	9%	0
Total	100	100%	57%

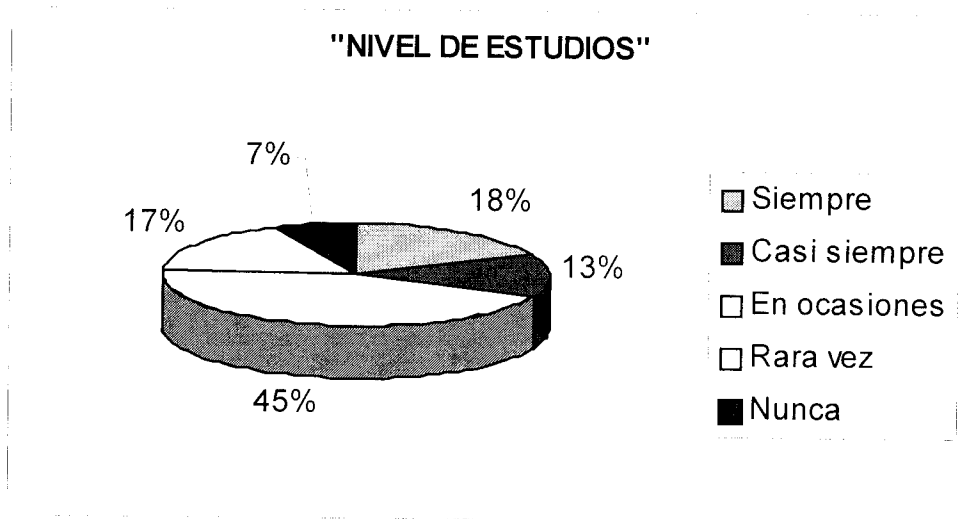


Nota : se obtuvo el valor esperado no paramétrico.

Los ejecutivos mexicanos realizan una investigación acerca de la trayectoria de trabajo en un promedio aproximado es de un 57%. De la muestra el 19% siempre realiza la investigación en tanto que un 9% nunca la realiza.

## b) NIVEL DE ESTUDIOS

RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Siempre	18	18%
Casi siempre	13	13%
En ocasiones	45	45%



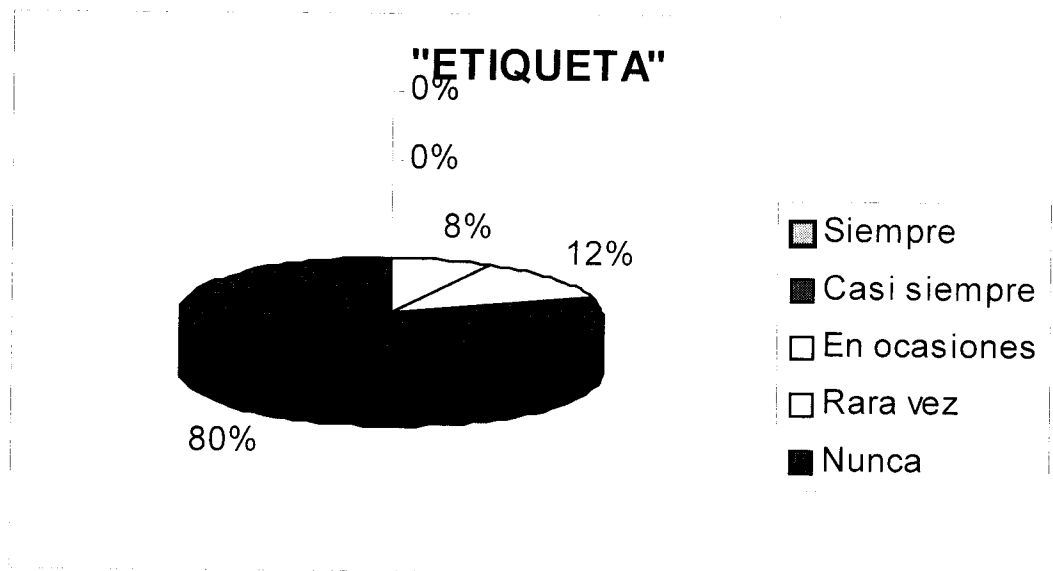
Nota: se obtuvo el porcentaje

7% de las compañías nunca realiza una investigación sobre el nivel de estudios de sus homólogos estadounidenses, mientras que el 45% en ocasiones si la realiza.

5.-¿ La empresa ha tenido problemas de exportación con Estados Unidos debido a los siguientes aspectos?

a) ETIQUETA.

RESPUESTA	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
En ocasiones	7	7%
Rara vez	11	11%
Nunca	72	72%
Total	100	100%

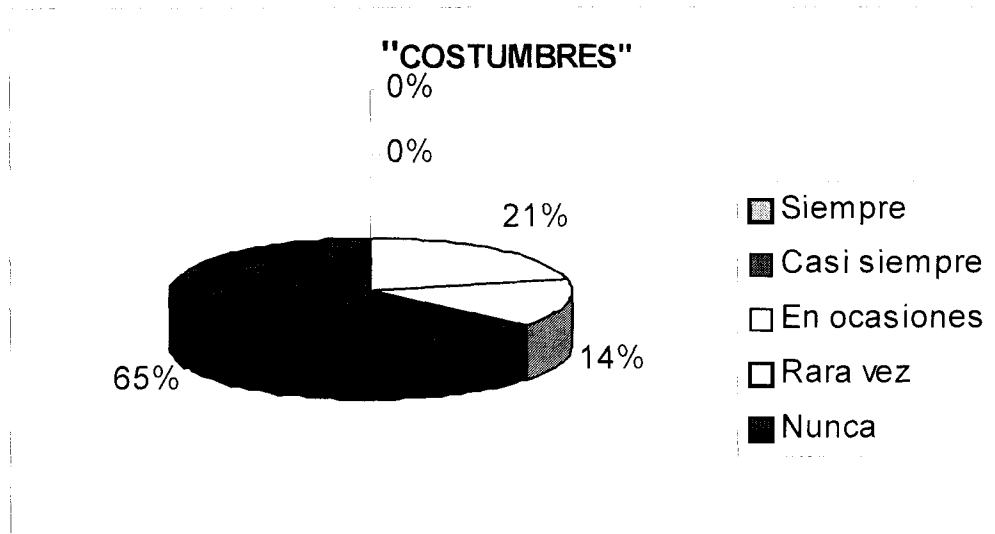


Nota: se obtuvo porcentaje.

El 72% de las empresas nunca ha tenido conflictos debido a la etiqueta y el 7% manifiesta haber tenido, en ocasiones, problemas de este tipo.

## b) COSTUMBRES

RESPUESTA	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
En ocasiones	21	21%
Rara vez	14	14%
Nunca	63	63%
Total	100	100%

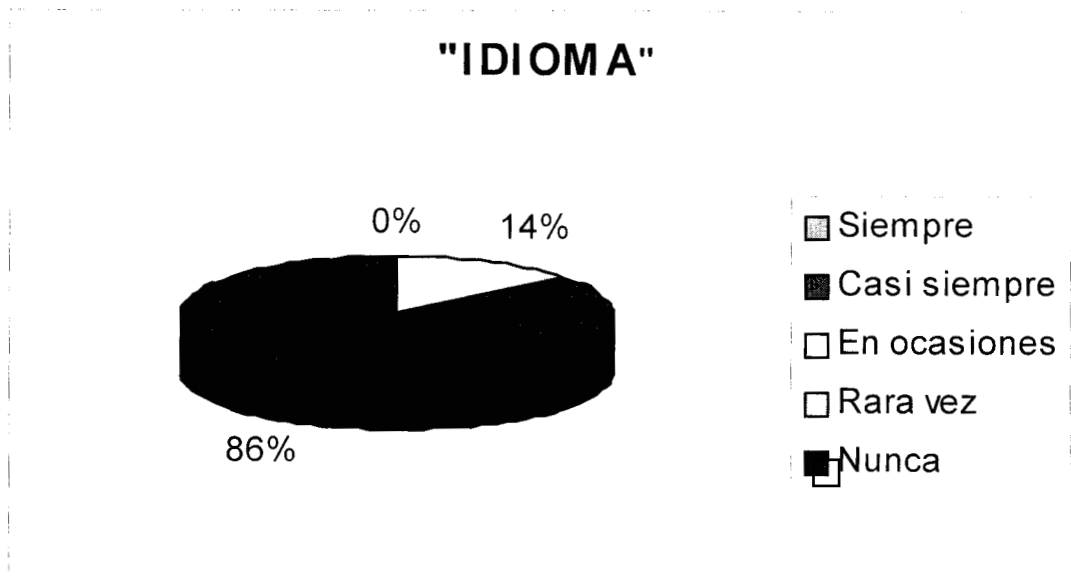


Nota: se obtuvo porcentaje.

El 65% de las compañías nunca ha tenido problemas en cuanto a las costumbres de los estadounidenses; por otro lado el 14% rara vez ha tenido problemas.

b) IDIOMA

RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
En ocasiones	0	0%
Rara vez	14	14%
Nunca	86	86%
Total	100	100%

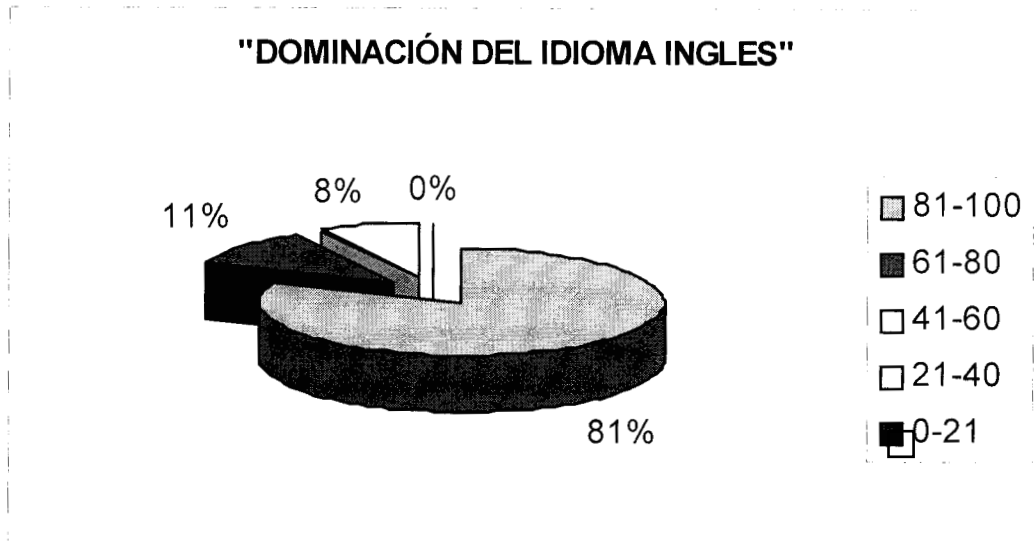


Nota: se obtuvo el porcentaje.

El 86% de las compañías menciona que nunca ha tenido problemas con el idioma inglés y el 14% rara vez ha tenido algún conflicto.

6.-¿ De los siguientes rangos, qué porcentaje tiene del idioma ingles?

RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
81-100	81	81%
61-80	11	11%
41-60	8	8%
21-40	0	0%
0-21	0	0%
Total	100	100%



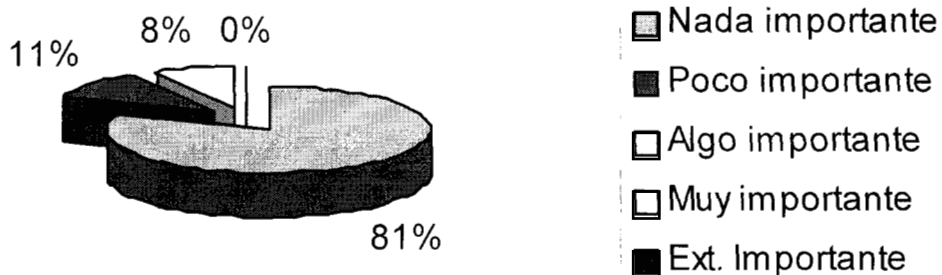
Nota: se obtuvo el porcentaje.

El 81% de los entrevistados tiene un porcentaje entre 81% y 100% del dominio del idioma inglés y un 8% lo maneja entre un 41% y 60%.

7.-¿ Qué grado de importancia se le otorga a la religión dentro de una negociación con estadounidenses?

RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Nada importante	81	81%
Poco importante	11	11%
Algo importante	8	8%
Muy importante	0	0%
Ext. Importante	0	0%
Total	100	100%

### "IMPORTANCIA DE LA RELIGIÓN"

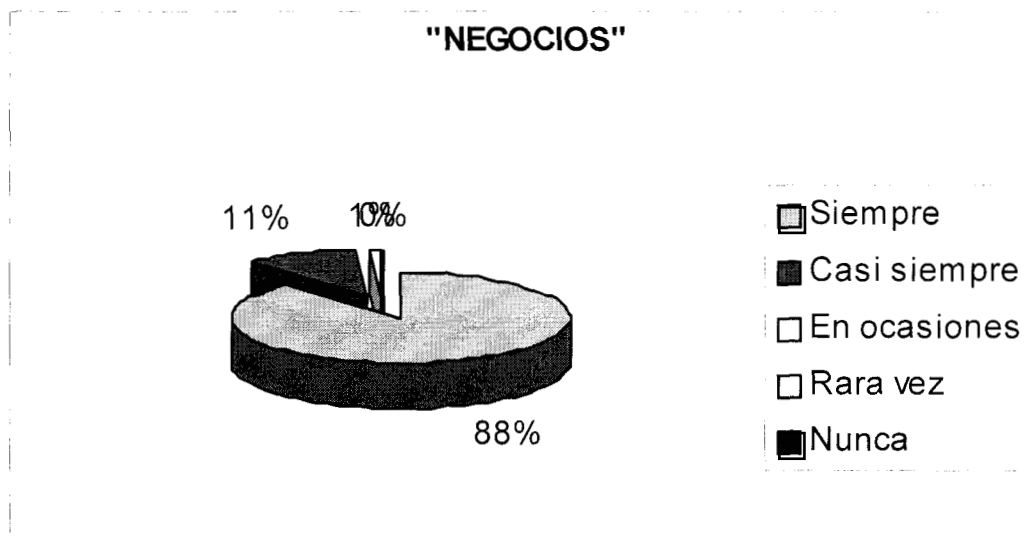


Nota: se obtuvo el porcentaje.

El 81% de la muestra considera que no es importante la religión dentro de una negociación con estadounidenses, en tanto que un 8% considera que tiene algo de influencia.

8.- Cuando realiza una negociación con un estadounidense, ¿éste toca el tema del negocio inmediatamente?

RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE	ESCALA
Siempre	88	88%	1
Casi siempre	11	11%	0.75
En ocasiones	1	1%	0.5
Rara vez	0	0%	0.25
Nunca	0	0%	0
Total	100	100%	97%



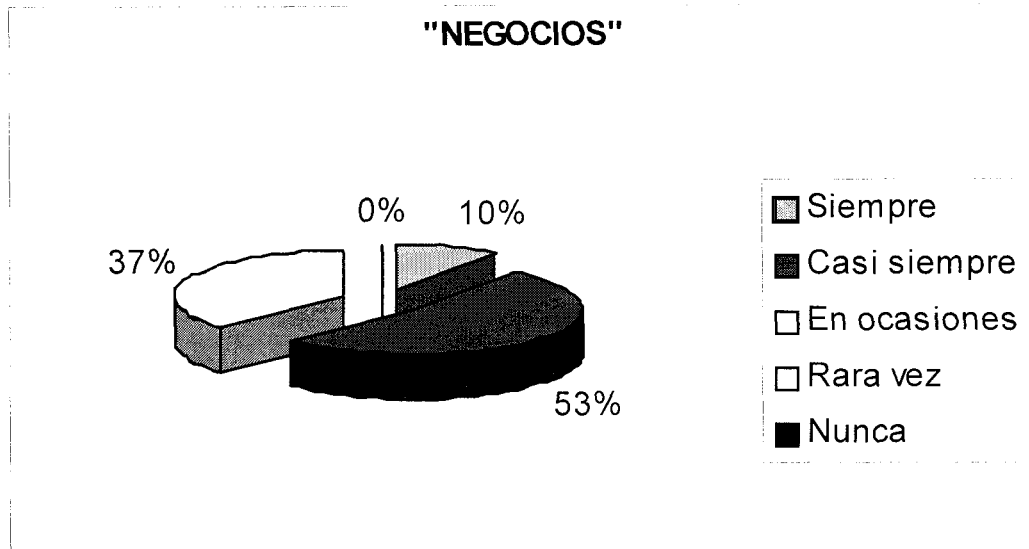
Nota: se obtuvo el valor esperado no paramétrico.

Los entrevistados en un promedio aproximado del 97% dicen que al realizar un negocio con estadounidenses estos tocan el tema de la negociación inmediatamente y el 88% de éstos dice que siempre tocan el tema de inmediato.



9.- Cuando realiza una negociación con un mexicano, ¿ éste toca el tema del negocio inmediatamente?

RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE	ESCALA
Siempre	10	10%	1
Casi siempre	53	53%	0.75
En ocasiones	37	37%	0.5
Rara vez	0	0%	0.25
Nunca	0	0%	0
Total	100	100%	69%

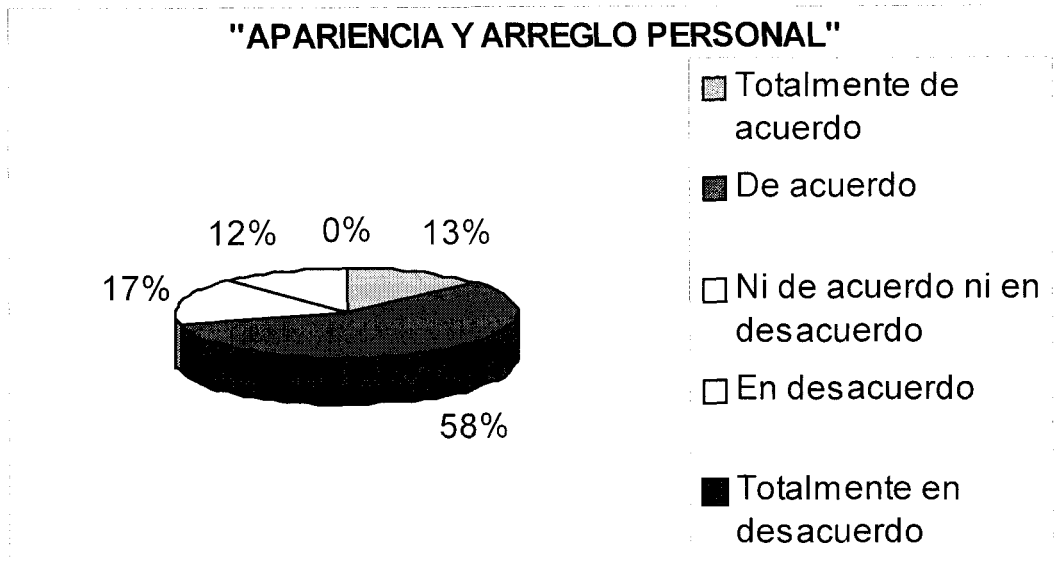


Nota: se obtuvo el valor esperado no paramétrico y porcentaje.

En un promedio aproximado del 69% menciona que un ejecutivo mexicano va directamente al tema a tratar, y sólo un 10% dijo que siempre van directo al tema.

10.- Para los Estados Unidos, la apariencia y el arreglo personal ( etiqueta) son importantes?

RESPUESTA	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	13	13%
De acuerdo	58	58%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	17%
En desacuerdo	12	12%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	100	100%



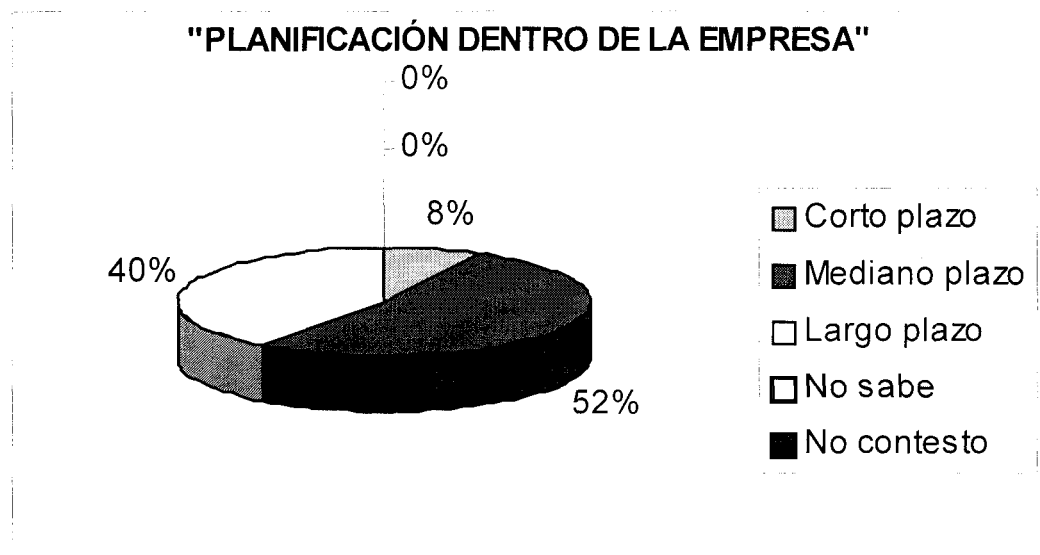
Nota: se obtuvo el porcentaje.

El 58% de los entrevistados están de acuerdo que para los estadounidenses la apariencia y el arreglo personal son importantes, mientras que un 12% está en desacuerdo con esta percepción.



11.- La planificación dentro de las empresas mexicanas generalmente es:

RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Corto plazo	9	7%
Mediano plazo	63	53%
Largo plazo	48	40%
No sabe	0	0%
No contesto	0	0%
Total	120	100%



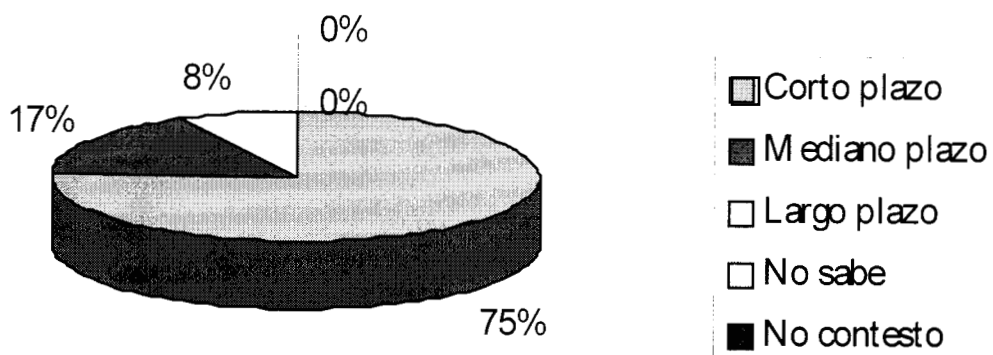
Nota: se obtuvo el porcentaje.

El 53% de las empresas mexicanas generalmente planean en el mediano plazo, mientras que sólo un 7% lo hace a corto plazo

12.- La planificación dentro de las empresas estadounidenses generalmente es:

RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Corto plazo	85	75%
Mediano plazo	19	17%
Largo plazo	9	8%
No sabe	0	0%
No contesto	0	0%
Total	113	100%

### "PLANIFICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA"

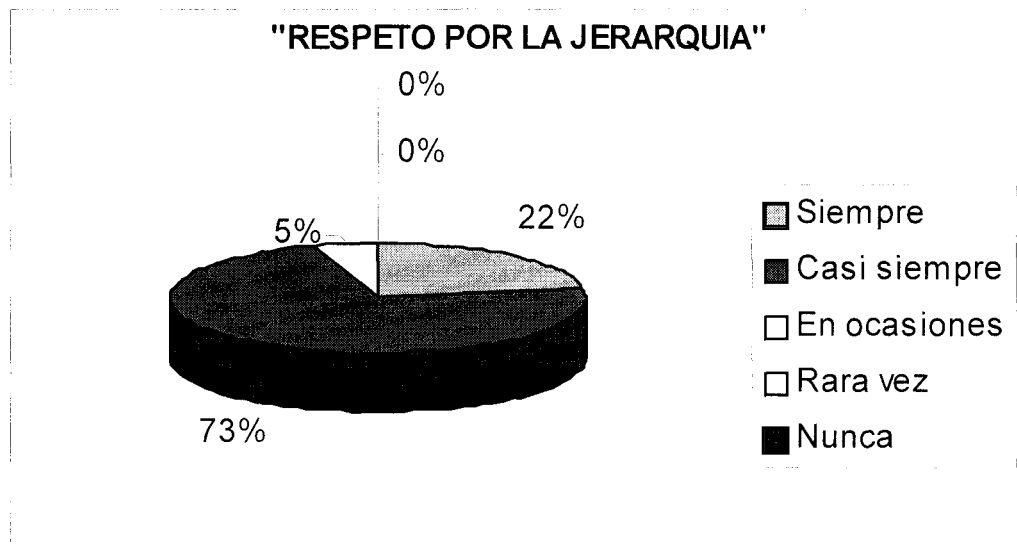


Nota: se obtuvo el porcentaje.

Un 75% de las empresas estadounidenses planifican a corto plazo, en tanto que un 8% lo realizan a largo plazo.

13.-¿ El ejecutivo estadounidense muestra respeto por las altas jerarquías dentro de las empresa?

RESPUESTA	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE	ESCALA
Siempre	22	22%	1
Casi siempre	73	73%	0.75
En ocasiones	5	5%	0.5
Rara vez	0	0%	0.25
Nunca	0	0%	0
Total	100	100%	79%

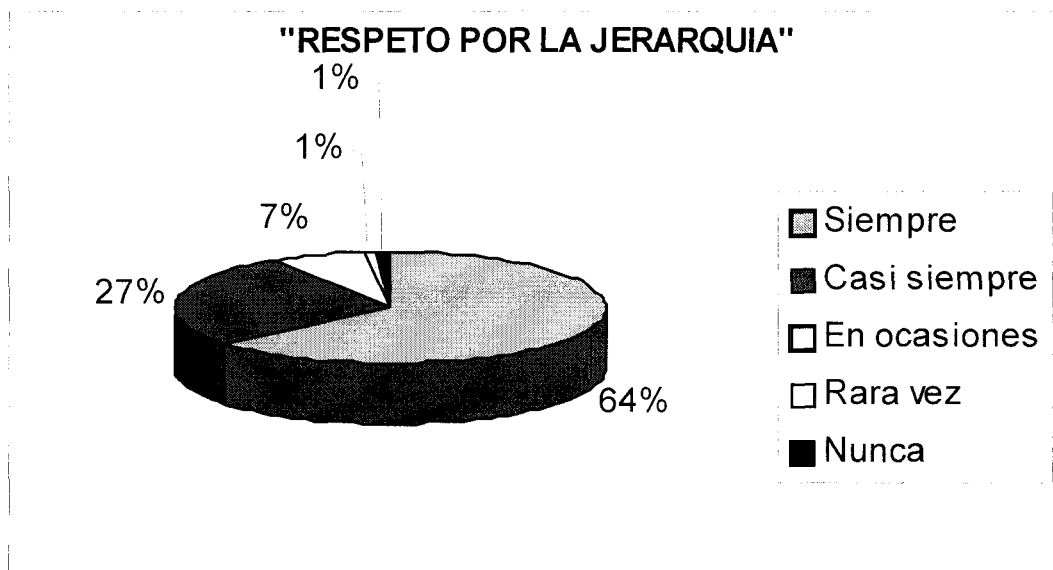


Nota: se obtuvo el valor esperado no paramétrico y porcentaje.

En un promedio aproximado el 79% los ejecutivos estadounidenses muestran respeto por las altas jerarquías dentro de las empresas, mientras que un 2% de éstos siempre muestra respeto

14.-¿ El ejecutivo mexicano muestra respeto por las altas jerarquías dentro de la empresa?

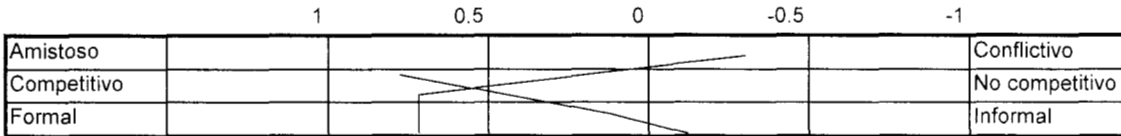
RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE	ESCALA
Siempre	64	64%	1
Casi siempre	27	27%	0.75
En ocasiones	7	7%	0.5
Rara vez	1	1%	0.25
Nunca	1	1%	0
Total	100	100%	88%



Nota: se calculo el valor esperado no paramétric y porcentaje.

Los ejecutivos mexicanos en un promedio aproximado del 88% muestra respeto por las altas jerarquías y un 64% de ellos siempre muestran respeto.

- 15.- El ejecutivo estadounidense prefiere un ambiente de trabajo:
- 16.- El ejecutivo mexicano prefiere un ambiente de trabajo:



Nota: Se utilizó el Diferencial Semántico. El total de las evaluaciones de las preguntas 15 y 16 las reunimos en una misma escala, para marcar el perfil del ambiente de los ejecutivos mexicanos y estadounidenses.

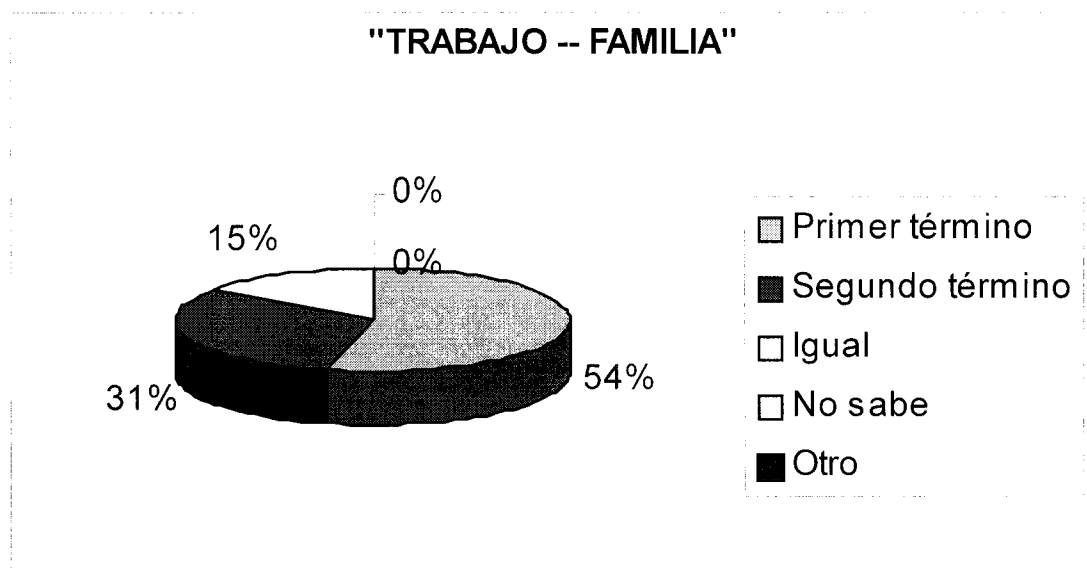
Mexicanos \_\_\_\_\_ Estadounidenses \_\_\_\_\_

El ambiente de trabajo en el cual le agrada negociar al ejecutivo mexicano es en un ambiente amistoso en comparación al ejecutivo estadounidense que trabaja en uno conflictivo, esto implica que el ambiente donde se desenvuelve el ejecutivo mexicano es poco competitivo y el del ejecutivo estadounidense es más competitivo.



17.- Para los ejecutivos estadounidenses el trabajo con respecto a la familia esta en:

RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Primer término	54	54%
Segundo término	31	31%
Igual	15	15%
No sabe	0	0%
Otro	0	0%
Total	100	100%

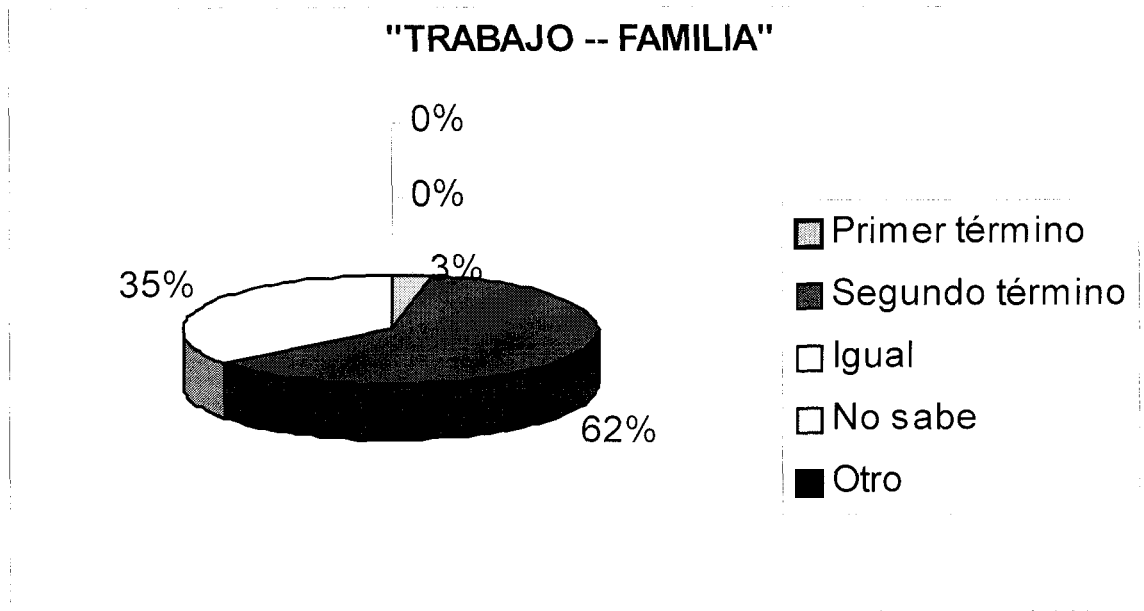


Nota: se obtuvo porcentaje.

El 54% de los ejecutivos estadounidenses considera que el trabajo está en primer término con respecto a la familia, mientras que un 31% lo considera en un segundo término y el resto le da la misma importancia.

18.- Para los ejecutivos mexicanos el trabajo con respecto a la familia esta en:

RESPUESTA	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Primer término	3	3%
Segundo término	62	62%
Igual	35	35%
No sabe	0	0%
Otro	0	0%
Total	100	100%



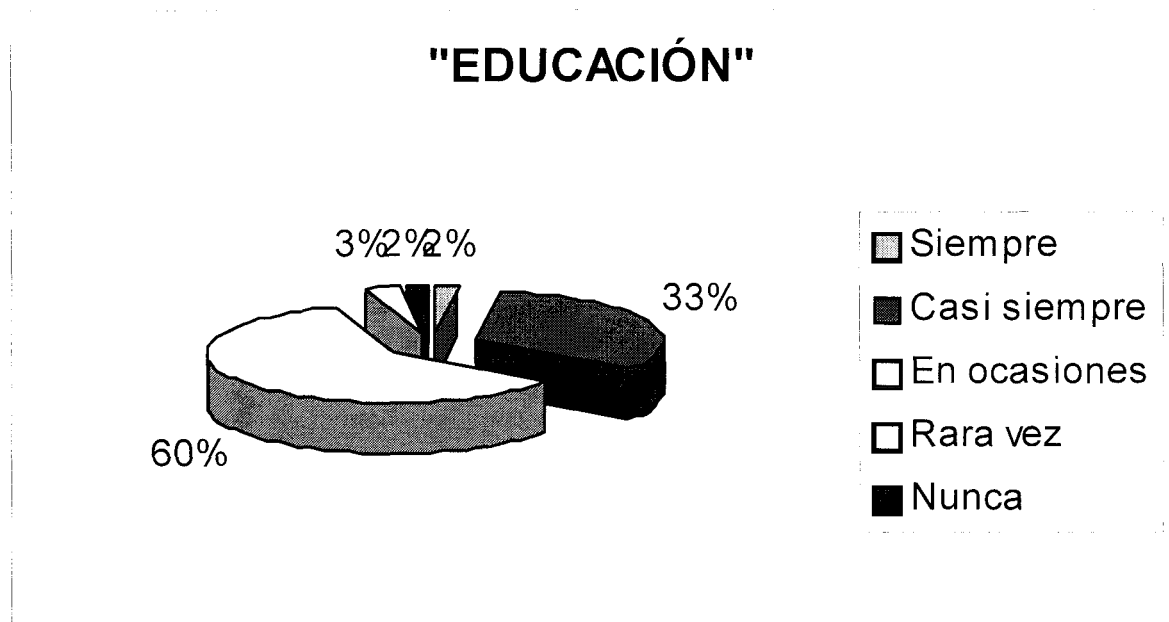
.Nota: se obtuvo el porcentaje.

El 62% de los ejecutivos mexicanos dice que el trabajo está en segundo término y un 3% considera más importante el trabajo y el 35% de ellos los tiene en un mismo nivel.

19.- ¿ Qué grado de importancia le otorgaría a los siguientes aspectos para el cierre de una negociación con un estadounidense?

a) EDUCACIÓN.

RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE	ESCALA
Siempre	2	2%	1
Casi siempre	33	33%	0.75
En ocasiones	60	60%	0.5
Rara vez	3	3%	0.25
Nunca	2	2%	0
Total	100	100%	58%

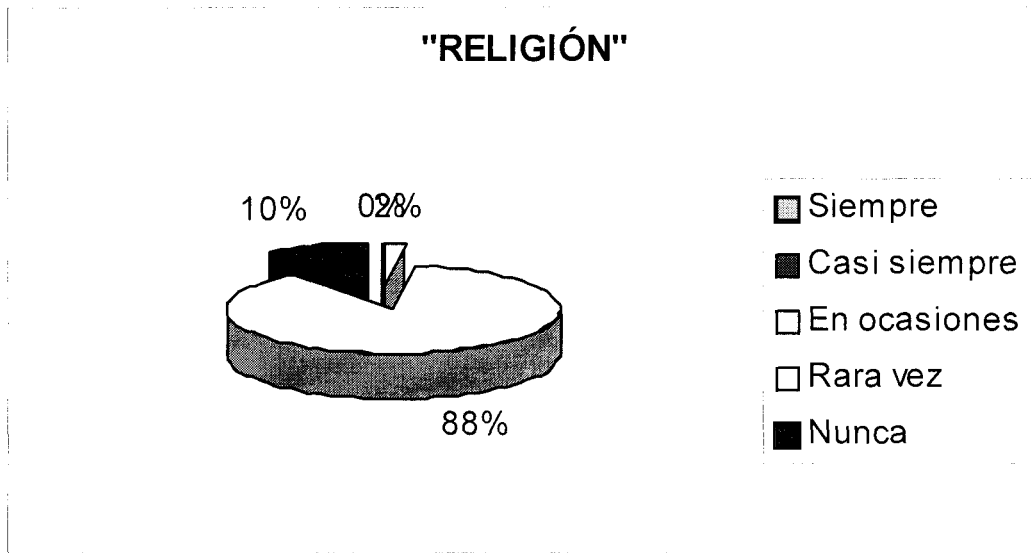


Nota: se obtuvo el valor esperado no paramétrico y porcentaje.

Los ejecutivos mexicanos en un promedio aproximado del 58% consideran importante la educación para el cierre de una negociación con un estadounidense y el 60 % en ocasiones le da importancia a la educación para el cierre de un negocio.

a) RELIGION

RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE	ESCALA
Siempre	0	0%	1
Casi siempre	0	0%	0.75
En ocasiones	2	2%	0.5
Rara vez	88	88%	0.25
Nunca	10	10%	0
Total	100	100%	23%

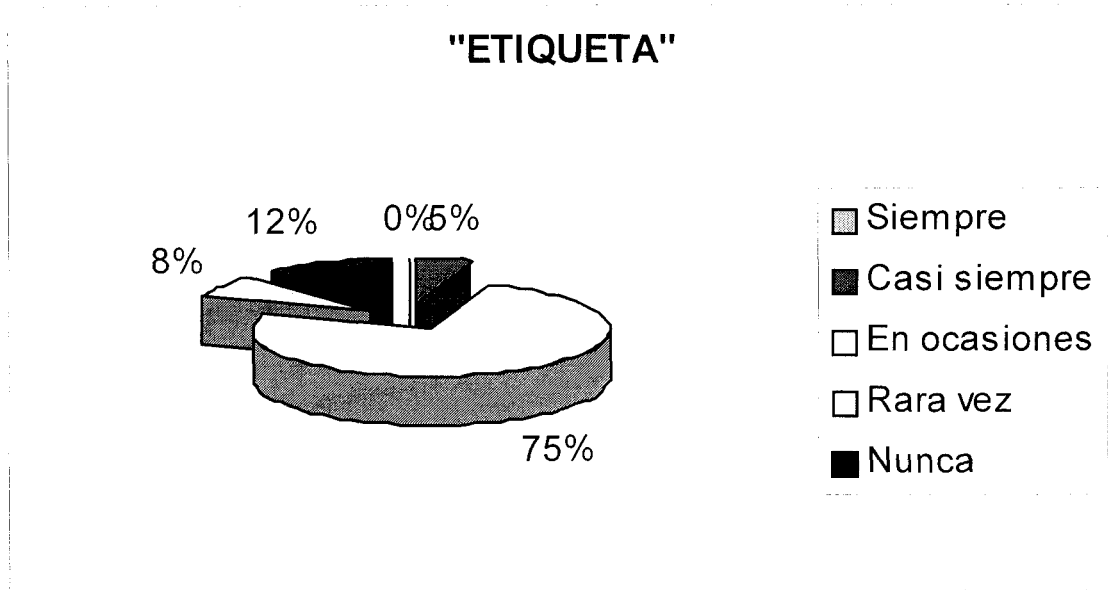


Nota: se obtuvo el valor esperado no paramétrico..

Un promedio aproximado del 23% , le da importancia a la religión para el cierre de una negociación y un 88% de los entrevistados rara vez le da importancia.

a) ETIQUETA.

RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE	ESCALA
Siempre	0	0%	1
Casi siempre	5	5%	0.75
En ocasiones	75	75%	0.5
Rara vez	8	8%	0.25
Nunca	12	12%	0
Total	100	100%	43%

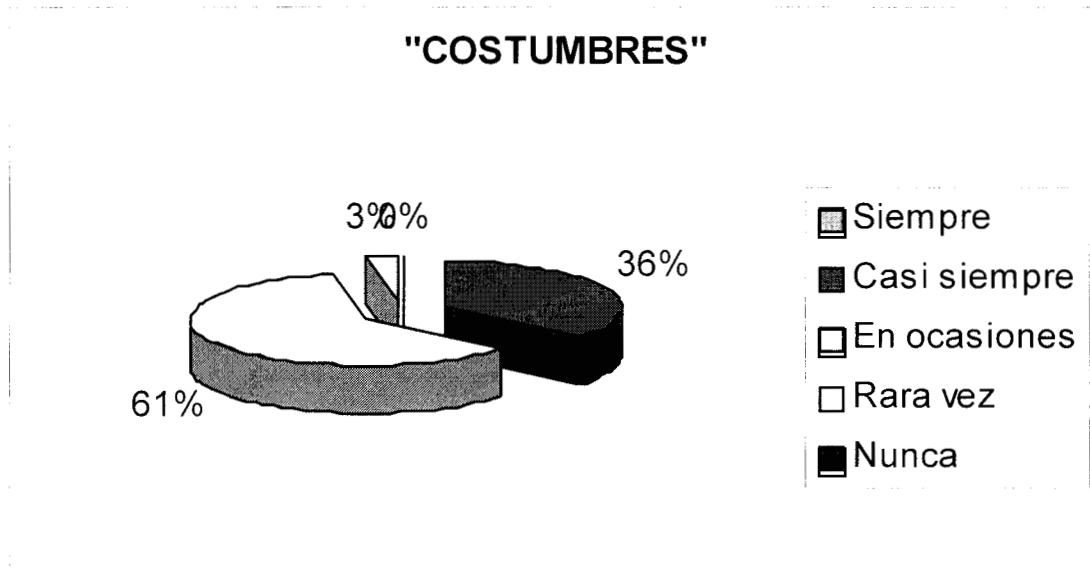


Nota: se obtuvo el valor esperado no paramétrico.

Los ejecutivos mexicanos en un promedio aproximado del 43% le da importancia a la etiqueta para el cierre de una negociación con los estadounidenses.

a) COSTUMBRES

RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE	ESCALA
Siempre	0	0%	1
Casi siempre	36	36%	0.75
En ocasiones	61	61%	0.5
Rara vez	3	3%	0.25
Nunca	0	0%	0
Total	100	100%	58%

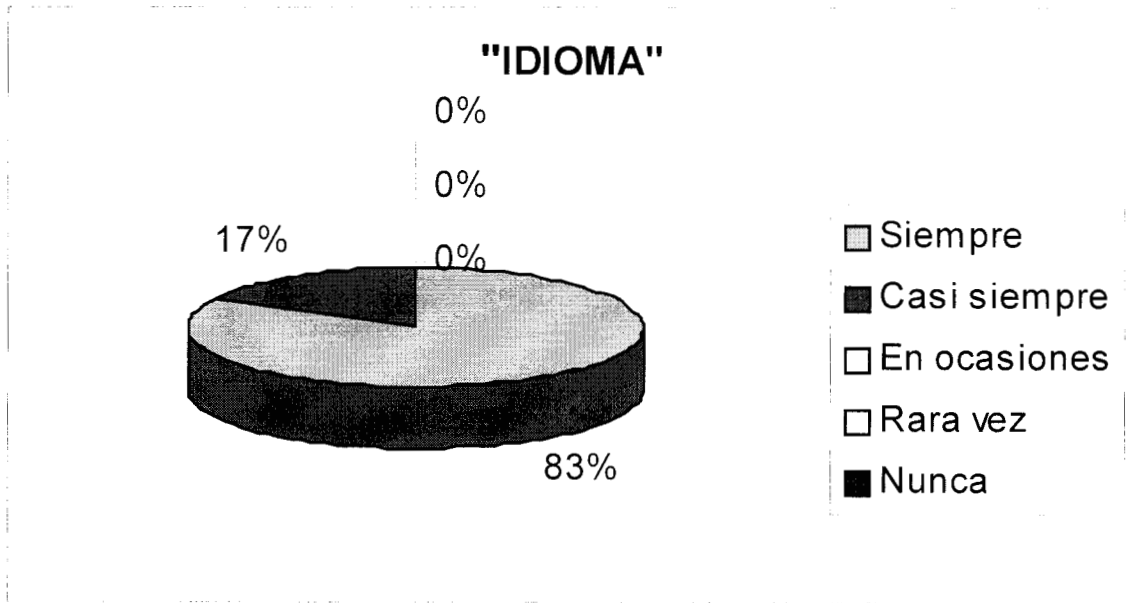


Nota: se obtuvo el valor esperado nó paramétrico.

Un promedio aproximado del 58% le da importancia a las costumbres para cerrar un negocio

a) IDIOMA

RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE	ESCALA
Siempre	83	83%	1
Casi siempre	17	17%	0.75
En ocasiones	0	0%	0.5
Rara vez	0	0%	0.25
Nunca	0	0%	0
Total	100	100%	96%

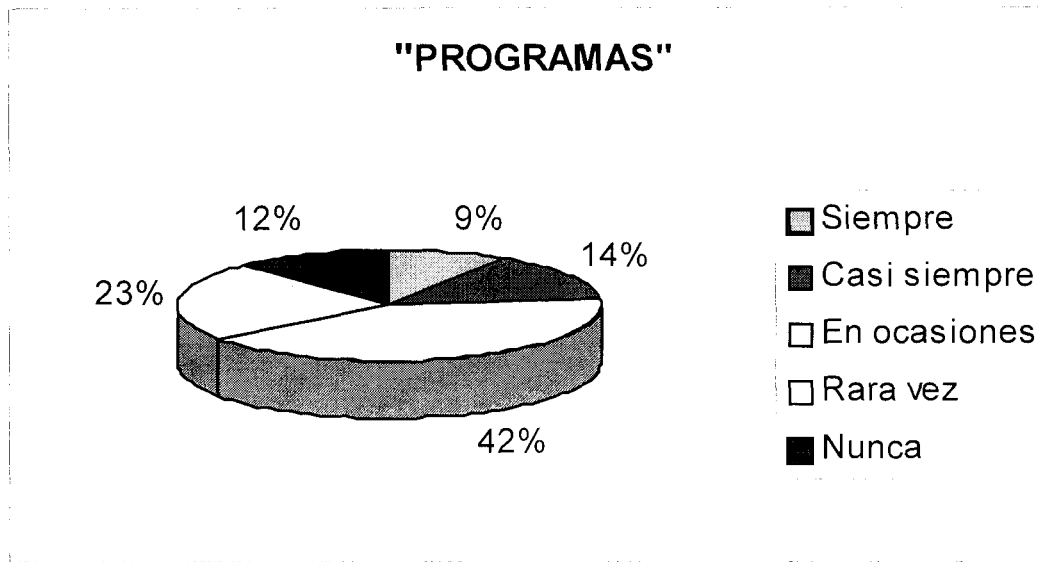


Nota: se obtuvo el valor esperado no paramétrico.

Los ejecutivos mexicanos en un promedio aproximado de 96% le da importancia al idioma inglés en un cierre de negocios.

20.-¿ Usted ha instituido programas de educación interna para que todo individuo dentro de la empresa pueda realizar negocios con estadounidenses?

RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Siempre	9	9%
Casi siempre	14	14%
En ocasiones	42	42%
Rara vez	23	23%
Nunca	12	12%
Total	100	100%



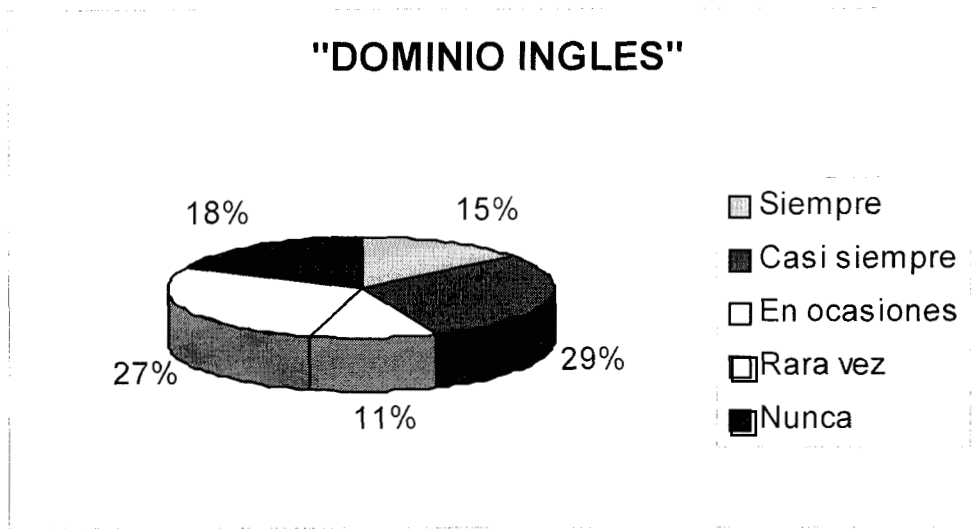
Nota: se obtuvo el porcentaje..

El 42% de las empresas en ocasiones implementa programas de educación para que todo individuo pueda realizar negocios con estadounidenses. Y sólo un 9% de éstas siempre implementan programas de este tipo, en tanto, que un 12% menciona que esto nunca se realiza.



21.-¿ Ha tenido problemas para exportar por falta del dominio del idioma ingles?

RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Siempre	16	16%
Casi siempre	32	32%
En ocasiones	12	12%
Rara vez	30	30%
Nunca	20	20%
Total	100	100%

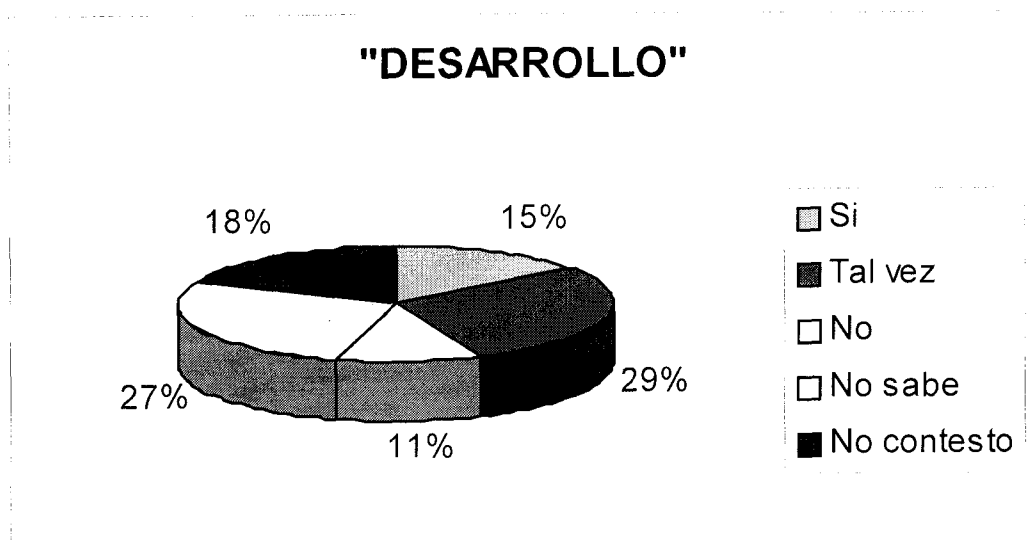


Nota: se obtuvo el porcentaje.

El 16% de los negociadores dice que siempre ha tenido problemas para exportar debido a su falta del dominio del idioma inglés; por otro lado un 20% nunca ha tenido problemas de este tipo.

22.-¿Considerará que el tener negociaciones con los Estados Unidos contribuya a conseguir un mejor desarrollo social en México?

RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Si	16	16%
Tal vez	32	32%
No	12	12%
No sabe	30	30%
No contesto	20	20%
Total	100	100%

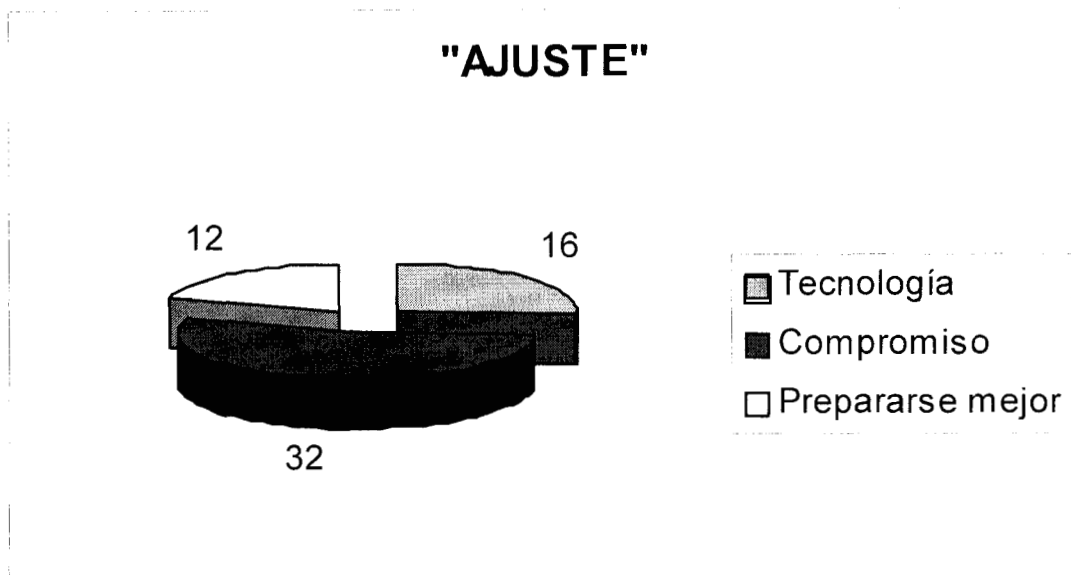


Nota: se obtuvo el porcentaje

Dentro de la muestra un 12% no considera que el tener negociaciones con Estados Unidos contribuye a un mejor desarrollo social en México y el 16% considera que definitivamente si logrará el desarrollo social.

23.-¿ Cuál considera usted que es el ajuste más difícil que debe hacer el ejecutivo mexicano cuando tiene trato con un ejecutivo estadounidenses?

RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE	ESCALA
Tecnología	16	16%	1
Compromiso	32	32%	0.5
Prepararse mejor	12	12%	0
Total	100	100%	32%



Nota: esta es una pregunta abierta, que de las respuestas obtenidas que dieron las personas entrevistadas, al analizarlas observamos que mencionaron tres respuestas específicas concretas.

De acuerdo a las respuestas externadas por los entrevistados podemos concluir que para mejorar las relaciones de negociación hace falta a los ejecutivos mexicanos un mayor compromiso al realizar sus actividades (32%), además que se debe implementar una infraestructura tecnológica de punta y capacitarse mejor en cuanto al uso de esta tecnología (16%) y las relaciones para interactuar en negociaciones con estadounidenses(12%) y el resto no sabe (40%).

## **CONCLUSIONES GENERALES.**

Desde hace mucho tiempo se sabe que el contexto cultural juega un papel importante en las transacciones con estadounidenses, y que el estilo de negociación varía en forma marcada de un país a otro. No fue fácil, sin embargo, identificar las diferencias específicas que causan malentendidos entre gentes de distintos orígenes culturales, ni menos hacer recomendaciones sobre la manera de evitar estos malentendidos. En ésta investigación nos propusimos abordar este tema y poner en manos de los ejecutivos mexicanos y estadounidenses una herramienta para forjar un puente sobre la brecha cultural que los separa.

Debemos entender que, cuando decimos que las sociedades mexicana y estadounidense tienen determinadas características, queremos decir que éstas son fuertes, aún dominantes pero no necesariamente universales. Somos conscientes que cada individuo es único, que cada cultura abarca todas las posibles características, y que en ninguna parte encontraremos el paradigma del estadounidense o mexicano perfectamente típico.

Se percibió un consenso claro en destacar que es importante comprender que los dos estilos de negociación son diferentes, y que pueden ser más o menos eficaces para alcanzar ciertas metas en determinadas condiciones. Como ninguno de los dos países desea adoptar la cultura del otro, cuando ejecutivos de los dos países colaboran en cualquier empresa o negocio, la necesidad obliga a ambos a un ajuste de estilos culturales y administrativos para así poder tener éxito.

La diferencia de los puntos de vista de ambos ejecutivos es evidente. Esto se revela no solamente por sus sistemas de valores sino que se muestra claramente por sus diferentes enfoques culturales. Las variaciones en costumbres y sus efectos sobre la comunicación cotidiana representan el primer obstáculo. En segundo lugar, es evidente que la manera básica de pensar en los problemas no tiene un fundamento común. Por último, se llega a situaciones de enfrentamiento y malas interpretaciones con efectos adversos para la marcha de la negociación.

Este estudio comparativo hace que resulte evidente el gran alcance que tienen las diferencias. Sin embargo, quedan pocas dudas en cuanto a la profundidad de la influencia que las respectivas culturas tienen sobre los estilos de negociación de ambos lados de la frontera.

Es evidente que persiste el deseo por mantener sus más arraigadas costumbres y tradiciones, por parte de los ejecutivos mexicanos, en tanto que simultáneamente absorbe la tecnología y las técnicas de negociación modernas, adaptándolas a su ámbito empresarial y cultural.

Los hallazgos de éste estudio exploratorio confirman el hecho de que hay profundas diferencias culturales, muy arraigadas entre México y Estados Unidos, y que la comunidad empresarial deberá tomarlas con seriedad por eso es necesario efectuar algunas recomendaciones que permitan sobreponerse a los problemas expuestos en el curso de este estudio. Las recomendaciones dirigidas a los ejecutivos estadounidenses y mexicanos, serán evidentemente distintas, dado que percibe la situación del negocio

con ojos diferentes. Por ello, las recomendaciones se dividen en dos secciones separadas.

## Recomendaciones para los ejecutivos Estadounidenses.

Debe entenderse que la labor inicial más importante del ejecutivo estadounidense es lograr la confianza y el respeto de su grupo de ejecutivos mexicanos. Y para lograrlo es importante recordar que el ejecutivo mexicano verá a su homólogo estadounidense como individuo en primer lugar y en segundo como representante de una organización empresarial. Es por eso que su labor consiste en acercarse a sus colegas mexicanos como individuos y una vez establecida la confianza para que sus colegas mexicanos se sientan seguros de que él es una buena persona, entonces se habrá cruzado la primera barrera y esta confianza rápidamente se extenderá al resto del personal.

## Recomendaciones para el ejecutivo mexicano.

Es importante que el ejecutivo mexicano planee, incluyendo el desempeño de sus subordinados, todos los detalles del trabajo, para luego verificar y seguir monitoreando todas las labores que son responsabilidad suya. Recordemos que para el ejecutivo estadounidense lo que cuenta es la acción y los resultados. Debe tratar de admitir abiertamente cuando se presentan cosas que no conocen o no se comprenden a fondo. Así al ejecutivo mexicano se le tendrá en mayor estima al aceptar lo que no entiende, que desempeñando una labor en forma inadecuada. El ejecutivo mexicano

debe expresar sus puntos de vista sobre cualquier aspecto de la situación cotidiana del trabajo, aunque no esté de acuerdo con su superior en esto.

El ejecutivo extranjero quiere escuchar sus ideas y valora su conocimiento y criterio sobre el ámbito mexicano, la expresión sobre estos puntos de vista le acarrea el respeto y la admiración del ejecutivo estadounidense y no se entenderán como muestra de falta de respeto para él ni para su puesto.

El ejecutivo mexicano debe tratar siempre de darse un margen cuando calcule el tiempo que llevará finalizar una labor. Siempre hay que dar un margen por si surgen problemas,. El ejecutivo estadounidense se verá especialmente complacido si una labor concluye más pronto de lo previsto, pero se molestará mucho si se produce un rezago. Para él, el compromiso de terminar algo en algún plazo es una firme promesa que involucra la reputación de una persona.

En este estudio se observó que la mayor parte de los ejecutivos estadounidenses son gente amistosa y agradable cuando se encuentran fuera de su situación de trabajo, tanto el ejecutivo mismo, como su familia agradecen mucho cualquier consideración que se les de en lo referente al ajuste a un país extranjero y a hacerles sentir que se les acepta con agrado y que el grupo de ejecutivos mexicanos se interesa en ellos como personas.

# ANEXOS

## Anexo A

### Etapas de Internacionalización.<sup>25</sup>

El problema al que se enfrentan la mayor parte de los países es que muy pocos de sus empresas participan en el comercio internacional. Esto impide que el país obtenga las divisas necesarias para pagar las importaciones que requiere. Por consiguiente, los gobiernos se han tornado hacia una promoción agresiva de las exportaciones. Pero los programas de exportación rara vez alcanzan sus metas, porque no están basados en un entendimiento profundo del proceso por el cual se internacionalizan las empresas.

Algunas firmas en proceso de internacionalización pueden moverse en cuatro etapas:

- 1) Actividades de exportación no regulares
- 2) Exportar vía representantes independientes (agentes)
- 3) Establecimiento de una o más subsidiarias de ventas
- 4) Establecimiento de instalaciones de producción en el extranjero.

La primera tarea es hacer que las compañías se muevan de la etapa 1 a la etapa 2. Esto se ayuda con estudios de la manera en que otras firmas tomaron su primera decisión de exportación.

Por lo general la internacionalización es un proceso gradual. Es muy rara la vez que una compañía se forma expresamente para comprometerse en actividades de marketing internacional, en particular en un mercado grande. Sin embargo los mecanismos pequeños las compañías bien pueden ser fundadas con el propósito explícito de realizar marketing en el extranjero debido a la importancia reconocida del marketing internacional, porque la economía nacional también puede ser demasiado pequeña para apoyar sus actividades.

El desarrollo de este interés procede en varias etapas. En cada una de ellas las compañías muestran diferencias en cada una de ellas, uno encuentra al principio que la mayoría de las compañías no tienen interés en el mercado internacional.

---

<sup>25</sup> Daniels D. John Radebaugh. 2000. Negocios Internacionales. 8ª edición. Editorial Pearson Educación, México.



Los principales interesados en hacer esta transacción de desinteresado a interesado parcialmente, son compañías que tienen un registro de la expansión del mercado nacional. En la siguiente etapa la compañía empieza gradualmente a explotar los mercados internacionales y la administración está dispuesta a considerar la factibilidad de exportar.

Después de esta etapa exploratoria la compañía se convierte en una exploradora experimental por lo general lo hace a países psicológicamente cerca.

En la siguiente etapa la compañía evalúa el impacto que la exportación ha tenido en sus actividades generales. Existe la posibilidad de que una compañía se desilusione con su desempeño del mercado internacional y se retire de estas actividades.

La etapa final de este proceso es el de adaptación de la exportación. Aquí la compañía es un exportador experimentado hacia un país particular y ajusta las exportaciones a las modificaciones en los tipos de cambio, tarifas y otras variables.

La relación en los mercados internacionales se traduce en una creciente aplicación del conocimiento de marketing por parte de las compañías. Entre más actividades lleguen a ser en los mercados internacionales más reconocen las compañías que una orientación internacional de marketing es tan básica como lo es del mercado nacional

#### ETAPA 1 LA COMPAÑÍA TOTALMENTE DESINTERESADA.

Perfil: en esta etapa muchas compañías tienen un volumen anual de ventas menor 5 millones de dólares y cuentan con menos de 100 empleados. El principal ejecutivo es el presidente. La compañía no exporta ni planea hacerlo en el futuro. La administración no explora la posibilidad de exportar ni cubre los pedidos de exportación solicitados. La administración tiende a creer que las exportaciones no contribuirán a las utilidades o crecimiento de la compañía.

Requerimiento de asistencia: provocar un nivel de conciencia de la exportación

Estrategia de aplicación: Incrementar la comunicación que resulta el valor de la exportación sobre una base no solicitada. Mediante asociaciones de comercio y mini conferencias, comunicar los beneficios tangibles de la

exportación. Utilizar los pequeños exportadores de éxito de un colega o grupo de referencia como modelos, pidiéndoles proporcionar testimonios y casos de estudio a las compañías no interesadas en la exportación. Incrementar la difusión de la información que muestra el tamaño y rentabilidad de los mercados extranjeros. Mayor educación internacional en las escuelas para fomentar la conciencia del mercado internacional. Exponer a la administración cifras de la actividad de exportación y datos sobre el impacto de actividades específicas de exportación sobre la balanza comercial.

## ETAPA 2 LA COMPAÑÍA INTERESADA PARCIALMENTE.

Perfil: Son compañías con un volumen anual de ventas inferior a 5 millones de dólares y cuenta con menos de 100 empleados. El actual volumen de exportaciones es inferior a 200000 dólares colocados en menos de diez clientes. Una cuarta parte de las compañías buscaron activamente su primer pedido de importación.

Cerca de la mitad comenzaron a exportar a Canadá a donde embarcan el 50% de sus exportaciones.. El presidente de la compañía tiene la mayor de la participación en la decisión de exportar; el gerente de marketing es el siguiente abordo. La administración sabe que tiene productos exportables y trata de cubrir los pedidos de exportación. La administración tiende a creer que la exportación es una actividad deseable y explora las posibilidades de exportar. La administración no esta segura si la compañía exportará mas en el futuro y si las exportaciones contribuirán al crecimiento de las utilidades de la compañía. Los motivos para exportar son un producto único y una ventaja de utilidades.

Las áreas que las compañías tiende a considerar como problema en el esfuerzo de la exportación, son financiamiento, información sobre prácticas de negocios, comunicación, la prestación de asesoría técnica y el esfuerzo de ventas. Las compañías creen que las personas externas son una ayuda sustancial para el esfuerzo de exportación cuando les proporcionan información financiera, financiamiento, manejo de documentación y transferencia de fondos.

Requerimientos de asistencia: Provocar niveles de conciencia sobre los beneficios de la exportación. Información sobre la mercancía de exportación.

Estrategias de aplicación: Usar casos de estudio para demostrar los beneficios derivados de exportar. Mayor comunicación para hacer a las compañías más conscientes de los servicios existentes. Proporcionar dichos servicios de una manera precisa y oportuna. Dar respuesta a las solicitudes de financiamiento para exportar de dichas compañías, mediante mas financiamiento.

### ETAPA 3 LA COMPAÑÍA EXPLORADORA.

Perfil: son compañías con un volumen anual de ventas inferior a 10 millones de soles y cuentan con menos de 100 empleados. Estas compañías exportan alrededor de 500 000 dólares de mercancía en menos de 20 clientes. Mas de una tercera parte de las compañías buscaron el primer pedido de exportación el cual se originó principalmente en Canadá. Ahora alrededor de una tercera parte de sus exportaciones es a Canadá

En la administración el presidente es el principal ejecutivo respecto a exportar. El interés por exportar es reconocido, como lo es el hecho de que la compañía tiene productos exportables. La contribución potencial de la exportación al crecimiento y utilidades de la compañía es reconocida, pero las utilidades de exportación al crecimiento y utilidades de la compañía es reconocida, pero sus utilidades no cumplen sus expectativas. Los problemas importantes se encuentran en las áreas de comunicación, esfuerzo de ventas, recabación de la información de marketing, información sobre prácticas de negocios y para obtener información financiera.

Requerimientos de asistencia: Hacer más rentable la exportación. Proporcionar información general y asistencia práctica.

Estrategias de aplicación: Para incrementar la rentabilidad de las exportaciones, se intensifica el uso de FSC lo cual resulta en un diferimiento de impuestos. La legislación fiscal reduce la tasa de impuestos corporativa sobre los primeros 200 000 dólares de exportaciones. Un incremento en las deducciones por pérdidas de entrar en acuerdos de participación de riesgos y utilidades con una institución gubernamental, por una que contengan datos actuales sobre el mercado y una amplia distribución de estas publicaciones ayuda a satisfacer las necesidades de información general. La cooperación con universidades , como se mencionó en la etapa 2.

#### ETAPA 4 EL EXPORTADOR EXPERIMENTAL.

Perfil: son compañías con un volumen de ventas menor a 5 millones de dólares y cuentan con menos de 100 empleados. Las exportaciones promedio son 750 000 dólares y se embarcan a 10 clientes. Una tercera parte de las compañías buscan activamente su primer pedido , de exportación el cual proviene de Canadá.

La asistencia externa se considera como útil para las áreas de recabación de la información de marketing. Información sobre prácticas de negocios, manejo de documentación, obtención de información. Y comunicación.

Requerimientos de asistencia: Motivar la exploración activa de la exportación. Proporcionar asistencia general y ayudar con la adaptación del producto.

Estrategia de aplicación: Proporcionar a la administración requisiciones de compras extranjeras de los productos fabricados por estas compañías. Incrementar su participación en exhibiciones extranjeras. Buscar contactos y llevar acabo contactos iniciales para ellas. Asumir la función de intermediario y colocar pedidos de exportación de las compañías, una institución puede demostrar los beneficios de la exportación sin forzarlas tomar parte en el riesgo inicial. Además de la asistencia general, se debe comunicar una mayor información de los estándares extranjeros del producto. La legislación fiscal que permite mayores deducciones de los costos incurridos o en las adaptaciones del producto ayudaría a reducir la fuerza de este problema.

#### ETAPA 5 EL PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO

Perfil: El volumen anual de ventas promedio es inferior a 10 millones de dólares. Muchas de estas emplean a menos de 100 personas. El volumen de exportación es por debajo de 1.5 millones de dólares y embarcan a un promedio de 40 clientes. Cuatro de cada diez compañías buscan activamente su primer pedido de exportación. El presidente es el principal ejecutivo y el vicepresidente de marketing participa muy cerca de él. La exportación se percibe como una actividad muy favorable. La rentabilidad obtenida en el pasado se cuestiona. La ventaja de utilidades, producto único, impulso administrativo y una ventaja tecnológica son los principales

factores que ayudan a la exportación. Los problemas encontrados en la exportación son en comunicación, esfuerzo en ventas, recabación de la información de marketing, obtención de la información financiera y manejo de la documentación. La asistencia externa se percibe como útil en el área de negocios, recabación de información de marketing, obtención de la información financiera, comunicación de financiamiento.

Requerimientos de asistencia: Hacer más rentable la exportación. Proporcionar asistencia general. Ayudar con el financiamiento.

Estrategias de aplicación: Motivar el uso de incentivos fiscales para estos grupos. En esta etapa la asistencia es más necesaria y por periodos más largos que para las compañías en las primeras etapas. Obtener una respuesta rápida a solicitudes de financiamiento no son tan importantes aquí. Los seminarios de capacitación sobre financiamiento necesitan ser señaladas de manera rápida y precisa.

## ETAPA 6 EL EXPORTADOR GRANDE Y EXPERIMENTADO

Perfil: Son compañías con un volumen anual de ventas por debajo de 50 millones de dólares que emplean entre 100 y 250 personas. El volumen anual de exportación promedio es alrededor de 6 millones de dólares, embarcados a 140 clientes. Alrededor de la mitad de las compañías buscan activamente su primer pedido de exportación. Una quinta parte empieza sus actividades de exportación con Canadá.

El presidente y el gerente de marketing son los principales tomadores de decisiones respecto a las exportaciones en la compañía. Como la exportación es percibida de una manera muy favorable, la compañía planea estar activa en el futuro. Los principales factores que motivan a exportar son la ventaja de utilidades, ventaja tecnológica, presiones competitivas, legislación fiscal, un producto único e impulso administrativo. Los problemas importantes se encuentran en las áreas de comunicación, esfuerzo de ventas, recabación de información de marketing, prestación de servicios de mantenimiento e información sobre las prácticas de negocios. La asistencia externa es útil en las áreas de recabación de la información de marketing, información sobre prácticas de negocios, obtención de información financiera, financiamiento y transferencia de fondos.

Requerimientos de asistencia: Facilitar el servicio a clientes. Proporcionar asistencia general.

Estrategias de aplicación: Para facilitar el servicio de exportación, las compañías deben capacitar personal extranjero. Estos costos de capacitación, con el costo indirecto del servicio al cliente como la traducción de manuales de mantenimiento, pueden recibir tratamiento fiscal preferencial mediante múltiples deducciones que permiten la expansión de la exportación sin que el costo del servicio al cliente sea una fuente de impedimento. La concesión de incentivos fiscales debe reconsiderarse, porque la rentabilidad de los esfuerzos de exportación obtenidos en esta etapa están bastante comprometidos con la continuación de sus actividades internacionales incluso sin los beneficios fiscales.

## Anexo B

### MÉXICO ANTE LOS OJOS DE ESTADOS UNIDOS<sup>26</sup>

Desde hace cuarenta años, cuando menos, el gobierno de Estados Unidos, mediante su Agencia de Información, ha pagado encuestas para saber qué piensan los mexicanos sobre temas que a él le interesan. Este país obtuvo los resultados de algunas de estas encuestas ordenadas entre 1985 y 1989 para ofrecerlas a los lectores.

Primeramente es importante señalar que las encuestas que ahora presentamos las ordenó The United States Information Agency (USIA), por lo que el interés de las preguntas corresponden a los temas que en diferentes momentos fueron importantes para el gobierno de los Estados Unidos. Los resultados le permitieron determinar los márgenes de maniobra con los que contaba para elaborar sus políticas hacia México; además de medir el nivel de efectividad que su actuación y su discurso tienen en la población mexicana.

Entre 1984 y 1985 los temas más importantes para la relación bilateral, desde el punto de vista norteamericano, fueron el avance y la consolidación de la apertura económica mexicana, con obvias implicaciones externas, más dos temas que afectaron directamente la relación: el conflicto centroamericano y el flujo de trabajadores migratorios.

En lo que toca a la situación económica interna de México, las preguntas intentaron medir el grado de aceptación de la población tanto para la inversión extranjera como para la política de liberalización económica impulsada por el gobierno mexicano.

Respecto a Centroamérica, las encuestas buscaron conocer los intereses y la participación mexicana en el conflicto de nuestro país con Estados Unidos, la Unión Soviética y Cuba; asimismo detectaron el grado de conocimiento y la simpatía que la opinión pública tenía hacia las fuerzas en conflicto.

---

<sup>26</sup> Investigación realizada por The United States Information Agency (USIA) de la conferencia de Colloque Sur le Quebec, Octubre 1984.

En relación con los trabajadores indocumentados, las encuestas se interesaron en averiguar qué tan informada y alerta estaba la opinión pública mexicana, así como la actitud que mostraba en torno a las propuestas norteamericanas para regular la migración (Ley Simpson-Rodino).

Cuatro años después, en 1989, las encuestas se centraron en la deuda externa y más ampliamente en el narcotráfico. Hay que recordar que a principios de ese año se presentó el Plan Brady para enfrentar el problema de la deuda, además de que el tema de las drogas tenía una gran importancia en el interior de Estados Unidos y en la relación bilateral.

Para el tema de la deuda externa las preguntas se dirigieron a medir la importancia del problema desde la perspectiva mexicana: ¿cuáles fueron las causas a las que se les atribuyó su gestación?, ¿qué tipo de solución consideraba la opinión pública mexicana y cómo evaluaba la propuesta estadounidense del Plan Brady?

En el caso de las drogas, además de las preguntas generales para determinar la importancia del problema y sus orígenes, las encuestas reflejaron un fuerte interés por conocer la opinión mexicana en relación con una mayor cooperación internacional y con el papel que el gobierno mexicano debía desempeñar en ella. En resumen, buscaban medir el apoyo que habría en caso de que el gobierno mexicano adoptara una campaña antinarcóticos más intensa en coordinación con los estadounidenses.

Además, un tema siempre presente en las encuestas, aún cuando esté en diferente orden, es el referido a la opinión general que los mexicanos tienen hacia los Estados Unidos, su coincidencia de intereses y, en algunos casos, las expectativas respecto al tratamiento que el vecino país le da a México en asuntos de interés bilateral.

Por todo lo anterior podemos afirmar que los temas analizados y la estructura de las preguntas confirman lo antes dicho: las encuestas se llevaron a cabo con la finalidad de proporcionarle al gobierno de Estados Unidos información de primera mano para precisar su conocimiento acerca de los mexicanos; elemento fundamental, repetimos para elaborar sus políticas hacia nuestro país.



México según los mexicanos

En 1985 la mayoría de los entrevistados consideró que la situación económica del país era *o muy mala o mala*, por lo que su perspectiva para el año siguiente resultaba aún peor.

Pese a ello hubo una aceptación notable de la política económica gubernamental: alrededor de la mitad de los encuestados creían que era preferible una economía con escaso control gubernamental a una centralizada por él. Una amplia mayoría estimó que la política comercial poco restrictiva era mejor que la proteccionista, mientras que un porcentaje menor calificó la política comercial del país como poco restrictiva.

En el mismo sentido, de cada tres entrevistados sólo uno manifestó que la inversión extranjera directa tenía un efecto negativo para la economía mexicana; el resto opinó que sí era de mucha ayuda o por lo menos tenía poco impacto.

Esas conjeturas nos muestran que tres de los aspectos más notorios de la nueva estrategia de desarrollo contaron con el apoyo de la opinión pública mexicana, a pesar de que considerasen difícil la situación económica del país.

Entre los asuntos internacionales, el problema de los trabajadores indocumentados fue visto como de mediana importancia, aunque potencialmente explosivo. Del mismo modo se consideró que la nueva legislación migratoria norteamericana (Ley Simpson-Mazzoli) no afectaría las condiciones salariales de los trabajadores, aunque tendría como efecto negativo un mayor número de dificultades con los migrantes al momento de conseguir empleo.

Por otro lado, la cuarta parte de los entrevistados consideró que la deuda externa era el problema nacional más importante, en contraparte con uno de cada diez que opinaba que esa calificación la merecía el narcotráfico.

Si se comparan las encuestas de 1985 y 1989 salta a la vista el cambio en el orden de importancia hacia ciertos problemas nacionales. Mientras que en 1985 de cada diez entrevistados seis consideraban a la inflación como uno de los dos problemas principales del país, en 1989 únicamente dos de ellos lo creían el problema más importante.

De igual manera, considerar al desempleo como problema fundamental del país descendió: en 1985 para cuatro de cada diez entrevistados el desempleo era uno de los principales problemas

nacionales; en 1989 lo fue sólo para dos de ellos. Pese a la modificación, ambos asuntos mantuvieron su importancia en el cuatrienio citado.

Los cambios más importantes se registraron en dos temas. Por un lado la deuda externa dejó de ser vista como el tercer problema nacional y pasó a ocupar el sexto; por el otro, los asuntos relacionados con las drogas ganaron relevancia. En tanto que en 1985 el narcotráfico únicamente figuró entre el cinco por ciento de los encuestados, para 1989 se agrega ya la drogadicción como un tema aparte, por lo que ambos pasan a ser considerados por el 21% de los entrevistados como el problema nacional más importante en conjunto.

De esta manera, el uso y el tráfico de drogas, considerados en 1989 como uno solo, pasó a ser un problema nacional tan importante como la inflación y el desempleo; mucho más fundamental que la deuda externa.

El creciente interés por las drogas se expresó también en la opinión de una mayoría que creía que la lucha antidrogas debería convertirse en una necesidad para el gobierno, con todo y que hubiese otros asuntos que también requerían su atención.

En el mismo sentido se pueden interpretar las opiniones de quienes sostuvieron que, no obstante el buen desempeño que el gobierno mexicano ha hecho en esta tarea, es necesario que coopere aún más.

Finalmente, esta vocación antidrogas se enlazó con el juicio de que la cooperación internacional debería incrementarse, aun cuando con ello se elevara el nivel de ingerencia extranjera en los asuntos nacionales.

Esta visión mexicana sobre las drogas, como un asunto de alta necesidad para el país, significó un cambio muy importante en las percepciones mexicanas, no sólo porque ocurrió en un periodo relativamente corto, sino además por el hecho de que con ello la opinión mexicana pareció coincidir con la norteamericana: según una encuesta efectuada en México en 1986, el narcotráfico era el principal problema, lo que nos obligaría a explorar más sobre las causas que están tras la gran relevancia que fue adquiriendo este tema en la conciencia de los mexicanos.

## Estados Unidos visto desde México

Para los mexicanos, según datos de 1985, Estados Unidos era la primera potencia mundial en término de fortaleza económica e influencia política; por lo que toca al poderío militar se le consideraba igual que la URSS: el 70% de los entrevistados opinó que Estados Unidos era el país económicamente más poderoso; el 10% se lo atribuyó a la URSS y el siete por ciento a Japón.

A pesar de eso, al considerarlo como fuente de inversión directa futura, la opinión ya no resultó tan favorable: únicamente el 39% lo consideraba como la mejor opción, pero el 60% prefirió a Japón.

En términos de tecnología, la opinión mexicana tampoco le concedió una supremacía absoluta a los Estados Unidos. En 1985 los mexicanos calificaron a nuestros vecinos como la mejor fuente de tecnología, pero sólo superan a Japón por un pequeño margen; lo que quiere decir que con todo y que lo vieran como la potencia políticamente más influyente y económicamente más sólida, en asuntos específicos (inversión extranjera y tecnología) Japón resultó tener una gran importancia.

En cuanto a la opinión general de los mexicanos hacia Estados Unidos, no cabe duda que fue favorable desde 1956 hasta 1985, de acuerdo con las referencias a encuestas previas que encontramos en los documentos consultados. Ciertamente ha habido altibajos, pero por lo regular se ha mantenido el punto de vista positivo, incrementando de manera considerable hacia el final de los ochenta.

En cuanto a la relación bilateral, la opinión estuvo dividida. En 1984 el 45% de los encuestados pensó que efectivamente había coincidencia de intereses entre México y Estados Unidos; el 38% señaló lo contrario. Aunque para 1985 la opinión se había vuelto más favorable (el 58% pensaba que los intereses de ambas naciones eran coincidentes mientras que el 34% no lo creía así), en esencia la dicotomía de la opinión no cambió.

La opinión se fracturó totalmente al intentar definir el tipo de impacto (dañino o benéfico) que la política económica de Estados Unidos tendría en nuestro país. Sin embargo, para definir que países u organismos internacionales eran la causa principal de los problemas de México, para ocho de cada diez encuestados Estados Unidos ocupó el primer lugar, muy por encima de otros países industrializados y del FMI.

Cabe señalar que gran parte de la gente indicó que en los asuntos bilaterales Estados Unidos daba un trato injusto a nuestro país. No obstante, según datos disponibles, entre 1979 y 1985 esta opinión negativa disminuyó.

Cierto que la opinión de los mexicanos hacia Estados Unidos como nación es favorable, ya que casi siempre lo conciben como un país democrático, pero en cuanto entra la relación bilateral, los mexicanos tenemos una muy mala opinión acerca de los estadounidenses: ni hay amplia coincidencia e intereses, nos tratan mal y además nos causan muchos problemas.

Claro que esta mala opinión va en descenso, como lo señala la respuesta acerca de si Estados Unidos nos da un trato injusto: entre 1979 y 1985 se redujo en once puntos porcentuales. Quizá este cambio se deba al hecho de que en 1985 alrededor de dos tercios de los entrevistados consideraron que Estados Unidos era el país más adecuado con el que México debería trabajar estrechamente sus asuntos económicos y políticos.

Aunque esto no deja de ser contradictorio, pues supuestamente la percepción de un trato injusto ya había descendido, la mayor parte de la gente sigue pensando que deberíamos estrechar lazos económicos y políticos con nuestros vecinos del norte.

Para terminar la imagen positiva respecto a la posible mayor cooperación bilateral se reafirmó en 1989, cuando la opinión mexicana se mostró altamente favorable con el gobierno estadounidense. Siete de cada diez entrevistados manifestaron entonces que esperaban que con la administración Bush mejorara el manejo del tema de las drogas. Asimismo, seis de cada diez personas se mostraron optimistas, o muy optimistas, para que las condiciones de negociación de la deuda externa mexicana mejoraran con el Plan Brady propuesto por Bush.

El interés de los Estados Unidos por la opinión pública mexicana, según el momento, se ha centrado en los temas más problemáticos de la relación bilateral. Por ello, es de suponerse que las opiniones recabadas hayan servido para definir contenidos y estrategias de la política exterior norteamericana para México.

Ahora bien, pese a lo antes expuesto, habría que preguntarse hasta qué punto los resultados de las encuestas sirven para delinear esas políticas o, al contrario, ¿no sería acaso que reflejan el impacto de políticas ya efectuadas?

Creemos además que vale la pena reflexionar acerca de aquello que parece ser una convergencia significativa de las opiniones mexicanas con las estadounidenses. Para esto hay que considerar que quizá esas coincidencias sean sólo temporales, o bien, a lo mejor reflejan una situación más permanente por ser el resultado del aumento de la interacción entre las dos sociedades.

Ahora que empiezan ya las negociaciones del TLC convendría preguntarnos si el gobierno mexicano ha empleado alguna vez este instrumento, o por lo menos si ha pensado tan sólo en la posibilidad de emplearlo para disponer de información nueva y directa en el momento de negociar asuntos que sin lugar a dudas, definirán el futuro de nuestro país.

#### MÉXICO Y ESTADOS UNIDOS, UNA AMISTAD DISPAREJA<sup>27</sup>

El tema de este coloquio: *el desafío estadounidense*, es particularmente interesante e importante por cuanto se refiere a las repercusiones y consecuencias de la vecindad geográfica con Estados Unidos que tienen Quebec y México.

En el primer caso se trata de dos entidades relativamente similares en grado de desarrollo aunque con algunas diferencias en campos específicos.

En el segundo caso la relación es marcadamente asimétrica en casi todos los órdenes.

Por tratarse de una relación con la primera potencia mundial, y que, además, detenta la hegemonía en el mundo capitalista, Canadá, y por lo tanto Quebec y México sufren situaciones y problemas parecidos pero en grados y con efectos diversos.

Caso aparte y completamente diferente es el que presenta la Unión Soviética, el otro país limítrofe con Estados Unidos.

Me ocuparé ahora de lo relativo a las ventajas y desventajas para México de su proximidad y convivencia con Estados Unidos.

Es indudable que la historia de México y la de Estados Unidos han estado estrechamente ligadas; sobre todo desde que nuestro país se independizó de España. Dicha historia es la que ha impreso las características fundamentales de la relación actual.

Honda huella ha dejado en el mexicano una larga sucesión de injustificables intervenciones militares estadounidenses en México, entre las que destaca la infame guerra de 1847 con el consecuente despojo de más de la mitad del territorio del país, una prolongada hipoteca sobre el resto del mismo y la prepotente imposición de una serie de servidumbres.

Igualmente, hemos sido el primer campo de pruebas de numerosas “políticas” estadounidenses, como la buena vecindad, el gran garrote, el nuevo trato, la diplomacia del dólar, la alianza para el progreso, la presencia discreta; encuadradas primero por el “panamericanismo” y m’s tarde por el “interamericanismo”, diseñados para fertilizar el terreno para sus acciones y mediatizar a los gobiernos americanos.

Ningún país ha vivido tan severamente como México el mesianismo puritano del “destino manifiesto” disfrazado de “doctrina Monroe”, al que ha pugnado permanentemente y ha tratado de contener con más convicción que eficacia.

Prácticamente no ha habido acontecimiento importante en México en el que Estados Unidos no haya tenido algún rol activo o pasivo, ya sea que se trate de la guerra de Independencia, la Reforma, la Revolución, la Expropiación petrolera, etcétera. Esto ha ocasionado que en las grandes decisiones nacionales el factor estadounidense esté ominosamente omnipresente y que se le considere con criterio preventivo.

Por otra parte, la frontera mexicano-estadounidense, que se extiende del Océano Pacífico al Golfo de México, constituye un caso especial, prácticamente sin parangón en el mundo, porque separa y a la vez comunica dos universos muy diferentes. Por dicha colindancia se interrelacionan intensamente el país más poderoso de la tierra y uno que lucha con denuedo por alcanzar prontamente niveles más satisfactorios de desarrollo en todos los campos. Sin embargo, dicha frontera significa para México su más formidable barrera que, además, es constantemente renovada y fortalecida. Tal vez por eso es que la única o, en todo caso, más importante ventaja de tener

---

<sup>27</sup> Conferencia inaugural de *Colloque sur le Quebec, le Mexique et le défi des Etats Unis*, organizado por la Universidad Laval de Quebec, y celebrado en la Sala del consejo de la Universidad, del 9 al 14 de

frontera con Estados Unidos ha sido la de sublimar el espíritu nacionalista mexicano, como si se tratara de su instinto de conservación. No en balde es famosa la frase: "Pobre de México, tan lejos de Dios y tan cerca de Estados Unidos".

Dos elementos destacan en esta relación: primero, que las diferentes perspectivas e intereses de ambos países hacen que lo que para los estadounidenses parece provechoso, para nosotros resulte perjudicial; y segundo, que aun cuando en dicha relación existen ventajas potenciales para México, por la misma razón anterior en la práctica éstas tienden a convertirse en desventajas o, en el mejor de los casos, a diluir sus posibles beneficios.

Las relaciones mexicano-estadounidenses son amplias, intensas y complejas, abarcan prácticamente todos los órdenes que configuran su interdependencia. Pero en ella, México es más dependiente de Estados Unidos que éste de aquél, aunque con frecuencia ambas partes minimizan o soslayan algunos hechos importantes que lo manifiestan, como en el caso de la reciente e importante depresión sufrida por los negocios del Sur de Estados Unidos, consecutiva al establecimiento del control, de cambios en México.

Por su enorme peso y elevado desarrollo, Estados Unidos es como un enorme hoyo negro que absorbe con avidez todo lo que pueda fortalecerlo, o un gran foco de presión cuya influencia, a la que nadie puede substraerse, es resentida en todo el mundo en función de su proximidad y dirección.

Estados Unidos ejerce, en ese sentido, una insaciable acción, cada vez más vasta y penetrable, que ya rebasó el "hemisferio occidental", al que los estadounidenses siempre han considerado como su "zona de influencia natural". La acción estadounidense llega a Asia, al Pacífico, a Europa —donde se ha topado con la demarcación de la "zona de influencia natural" de su contrincante, la hegemonía socialista- y a Africa.

Es obvio, por lo tanto, que México y Canadá se vean afectados, en primera instancia, por esta situación y constituyan, a la vez, la primera línea de defensa y resistencia, so pena de perder sus valores nacionales y su dignidad, si cejan en su empeño.

Sin embargo, también debemos reconocer que la primera batalla se da en el interior de nuestros propios países, dada la gran fascinación que la sociedad del poder y la opulencia ejerce sobre algunos sectores de las capas de la población más acomodadas y otros grupos de desarraigados.

---

octubre de 1984.

La forma de vida y las inagotables “virtudes” de la sociedad estadounidense son exaltadas incansablemente en todos los confines del mundo, y se pretende que esta imagen sea seguida por todos los grupos humanos como el único ejemplo válido y correcto.

No sólo son seducidos los ignorantes, los marginados y los impotentes que ansían una alternativa para su supervivencia, sino también aquellos acomodados y favorecidos que repudian su origen y se sienten por encima de sus connacionales; aquéllos lo hacen casi espontánea e involuntariamente, éstos con plena conciencia lo adoran cual vello-cino de oro.

Afortunadamente, aún hay muchos mexicanos que con ecuanimidad y objetividad reconocen tanto los indudables logros y las inapreciables virtudes de la sociedad estadounidense como sus yerros y lacras no menos manifiestos.

Para comprender mejor el estado que guardan las relaciones mexicano-estadounidenses y su balance, debemos pasar revista a los aspectos más sobresalientes de las principales cuestiones.

Comercio.

Estados Unidos siempre ha representado para México un vasto mercado potencial que no ha podido ser cabalmente aprovechado debido, por una parte, a las limitaciones de nuestra productividad y, por otra, a los obstáculos que Estados Unidos impone a nuestros productos más competitivos, tanto agrícolas como minerales y manufacturados.

Múltiples factores intervienen en esta materia, pero podríamos resumir que los siguientes son los que caracterizan de manera sobresaliente la actitud estadounidense:

- Prácticas desleales (dumping) contra nuestros productos con el objeto de abatir sus precios internacionales y evitar su ingreso a Estados Unidos en condiciones favorables. Es significativo el hecho de que estas prácticas también coincidan frecuentemente con el desarrollo de acontecimientos internacionales en los que Estados Unidos se empeña en “ablandar” la posición en nuestro país.



- Proteccionismo amplio y selectivo que desvanece la competitividad de los productos mexicanos en el mercado estadounidense y que se apoya en subsidios a la producción de determinados bienes, en la acusación infundada de que los productos mexicanos más competitivos son subsidiados, el establecimiento de derechos compensatorios, de altos impuestos, de impuestos sobre impuestos, de pequeñas cuotas de importación, así como la aplicación de la cláusula de necesidad competitiva y de repentinas trabas administrativas que impiden la entrada de nuestros productos, etcétera.
- Preferencias arancelarias prácticamente inexistentes y ajustables a conveniencia, ya que ellas se aplican a los productos menos importantes de nuestro comercio o para bienes que no producimos o exportamos y se limitan para aquéllos en que logramos competitividad.

Por el contrario, la balanza comercial mexicana siempre ha sido deficitaria con Estados Unidos, país del que somos el cuarto "socio" comercial y con el que efectuamos cerca de las tres cuartas partes de nuestras transacciones. No fue sino hasta 1982, en que a causa de la deuda externa nos vimos obligados a abatir drásticamente nuestras importaciones no sólo de bienes suntuarios y a incrementar la venta de petróleo y gas natural a Estados Unidos, gas destinado a reforzar la "reserva estratégica" de ese país, cuando resultó un superávit en nuestra balanza a pesar de que nuestras exportaciones no aumentaron y en algunos casos hasta decrecieron. Dicho excedente se mantuvo en 1983 y tal vez se repita este año y el próximo, aunque en niveles inferiores, pero es poco probable que continúe más allá de 1985. Por lo que se ve, nuestro país no es el causante del enorme déficit comercial estadounidense que este año se calcula que alcanzará los 125,000 millones de dólares.

Por otra parte, Estados Unidos ha presionado a México, desde hace varios años, para que ingrese al Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) y, más recientemente, desde la Administración Carter, para que integremos con Canadá y Estados Unidos el Mercado Común Norteamericano (MCN). Ambas iniciativas se inscriben en el más típico pensamiento neoliberal que, además, sólo se basa en los beneficios para la gran metrópoli. México los ha rechazado porque considera que no están dadas las condiciones para que pueda obtener resultados favorables.

## Inversión extranjera y empresas transnacionales

México ha sido un país muy liberal en materia de inversiones extranjeras y con respecto al establecimiento en nuestro territorio de empresas transnacionales que, en muchos casos, llegan sin capital propio y lo obtienen en el mercado financiero nacional.

La ley de 1973 que regula la inversión extranjera en México, de ninguna manera es restrictiva, además de que las empresas se las ingenian para abarcar campos que en muchos países les son vedados y en los cuales tienen una participación mayor de la que sería adecuado y conveniente. En ellos obtienen importantes ganancias –a pesar de la crisis- que en ocasiones son mayores a las obtenidas por las matrices.

Desde la segunda posguerra, México ha diseñado diferentes políticas tendientes a disminuir su dependencia económica de Estados Unidos y a incrementar el proceso de industrialización nacional y de sustitución de importaciones; sin embargo, como se demostró con el estallido de la crisis económica de 1982, las empresas transnacionales, en su mayoría estadounidenses, al no cumplir con los decretos correspondientes, han evitado el avance de la integración de la industria nacional, que ha sido cautiva de la importación.

De esta manera, las empresas transnacionales tampoco han cumplido con la transferencia de tecnología ofrecida y han tomado parte en la descapitalización del país, que en los últimos años alcanzó niveles críticos, obligando al gobierno mexicano a tomar nuevas medidas, cuya prioridad actual es la de incrementar la producción, la eficiencia y la productividad.

## Financiamiento externo

Se sabe bien que el ya astronómico déficit fiscal estadounidense llegará este año a 174,000 millones de dólares, conservadoramente, y sigue incrementándose para impulsar la política militarista y belicista de su actual gobierno, siendo subsidiado por los países en desarrollo que son obligados a pagar las altas y crecientes tasas de interés de los bancos estadounidenses y de otros países industriales. Los países en desarrollo ven así aumentar arbitraria e injustificadamente el servicio de

su deuda que repercute y agudiza sus problemas económicos internos. A esto se agrega el hecho de que se pretende, y casi siempre se ha logrado, imponer recetas con base en teorías y patrones de conducta que no se han aplicado o fueron abandonados en los países desarrollados y que, en los países postergados, significan la permanencia de la servidumbre internacional, sustentada en mayores perjuicios y calamidades; en el caso de nuestro país suscita la vuelta a condiciones sociales y económicas que se estaban superando con grandes esfuerzos.

Esta imposición se está llevando a cabo mediante la concertación de todos los bancos acreedores, - en conveniencia con el Fondo Monetario Internacional (FMI), dirigido por Estados Unidos- que niegan e impugnan el mismo derecho a los países deudores para defenderse.

Las recientes quiebras de bancos estadounidenses, como el Continental, muestran claramente la vulnerabilidad de éstos en relación directa a su ambicioso involucramiento en múltiples operaciones sin el respaldo de fondos.

En teoría, por la cuantía de la deuda los bancos están a merced de los deudores. En la realidad se ha aislado a éstos, y con cada uno de ellos, por separado, "negocian" el FMI y la banca acreedora en su conjunto.

En el caso de México, a fines de 1981 hizo crisis una conjunción de factores internos y externos, entre los que sobresalen la combinación de la sensible baja del precio del petróleo y el alza espasmódica de las tasas bancarias de interés. De tal forma, la deuda externa mexicana, que actualmente se acerca a los 90,000 millones de dólares, ha sido tarea primaria del actual gobierno que ha tenido que efectuar muy difíciles negociaciones y casi permanentes con el FMI y la banca mundial para mejorar paulatinamente las leoninas condiciones con que se inició en 1982 el nuevo financiamiento de la deuda, contraído, en buena parte -26,300 millones de dólares-, con los bancos de Estados Unidos que, no obstante, han seguido elevando sus tasas de interés, tal vez debido a la excesiva moderación de los principales países deudores.

### **Producción y tráfico de drogas**

Después de la segunda posguerra, nuestro país fue frecuentemente acusado por Estados Unidos de ser uno de sus principales proveedores de drogas, después de algunos países asiáticos.

Desde hace varios años la atención estadounidense se centra en Bolivia y Colombia y se ha reconocido que el papel de México, por razones geográficas, ha sido, sobre todo, de intermediario, a pesar de que hay una pequeña producción local destinada al vecino del norte.

Nuestro país ha hecho enormes esfuerzos y ha gastado grandes sumas de dinero, además de las aportaciones estadounidenses de material y equipo, en la lucha contra el narcotráfico. Así lo atestigua la "operación intercepción", dirigida a detener los suministros de drogas que pasan por nuestro territorio rumbo a Estados Unidos. Esta es una situación paradójica en la que el gobierno norteamericano influye desmedidamente para que otros países detengan el flujo de drogas hacia su territorio, que constituye el mercado de estupefacientes más importantes del mundo, mientras la producción local aumenta rápidamente, como lo demuestra el hecho de que la cosecha 1983-1984 de marihuana, calculada moderadamente en 13,900 millones de dólares, parece estar desplazando al maíz como principal producto agrícola del país. Además, la empresa transnacional Droga, que no sólo surte el mercado estadounidense sino también el internacional, por sus ganancias netas, estimadas en más de 25,000 millones de dólares, es una de las principales empresas de Estados Unidos. No obstante, mientras exista la formidable demanda de la sociedad estadounidense de todo tipo de drogas y en un mercado sigan alcanzando precios estratosféricos, cualquier esfuerzo exterior resulta infructuoso y es una carga para el presupuesto de países para los que dicha cuestión no constituye un problema interno de magnitud apreciable.

Las relaciones entre México y Estados Unidos son tan difíciles y complejas que se ha ido tejiendo una intrincada red de consulta de todo tipo, entre las que sobresalen las presidenciales, interparlamentarias, de gobernadores y cónsules fronterizos, en la que se plantean, analizan y discuten todos los asuntos que preocupan a los dos países.

Además de las cuestiones anteriores, habría que citar otras, tanto o más importantes, como sucede con la llamada "penetración cultural" efectuada por los medios de comunicación colectiva (la televisión, la radio, el cine, la prensa) que con el avance de la electrónica y los servicios por satélite tiende a intensificarse sin que se pueda efectuar algún tipo de control sobre la programación que nos es enviada y que de ninguna manera corresponde a la idiosincrasia del mexicano.

El turismo es otro rubro en el que México es altamente dependiente de Estados Unidos ya que la mayor parte de nuestros visitantes proviene de dicho país y su flujo depende, además de las condiciones internas, de la situación económica y de otros factores estadounidenses.

El transporte aéreo, estrechamente vinculado a lo anterior, es otro motivo de preocupación, debido a la gran dificultad que tiene México para impedir abusos por parte de Estados Unidos y lograr condiciones igualmente favorables en las renegociaciones y la aplicación del convenio aéreo bilateral.

Para concluir, consideramos que la cuestión que mejor refleja la gran molestia e incomodidad estadounidense frente a la política mexicana independiente es la referente a la crisis centroamericana y del Caribe, porque nuestro país busca una solución negociada a tan graves problemas, sin injerencias extrañas y, probablemente, ha evitado hasta ahora un mayor involucramiento directo estadounidense en el Salvador y Nicaragua, al estilo de su valerosa invasión de Granada. La política exterior de México siempre ha sido respetuosa de los principios que sustenta, independientemente de, o más bien, a pesar de las represalias estadounidenses que pueda acarrearle.

Finalmente diremos que la actitud de México frente a Estados Unidos es singular, ya que a pesar del panorama apenas esbozado en esta breve exposición, nuestro país ha logrado una posición global más independiente que muchos otros países, tanto cercanos como alejados de la primera potencia capitalista. Algunos de ellos, tal vez confiados en su elevado nivel económico, consideran que es mejor no oponer resistencia y dejarse llevar por el canto de las sirenas.

# Anexo C

## ENTREVISTA PILOTO.

### UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA

#### CHOQUES CULTURALES MÉXICO – ESTADOS UNIDOS

23. ¿Usted tiene conocimientos sobre el ambiente cultural en los negocios norteamericano?  
Si ( ) No ( ) No sabe ( ) No contesto ( )
24. ¿Cómo considera sus conocimientos sobre el ambiente cultural norteamericano?  
Muy buenos ( ) buenos ( ) malos ( ) muy malos ( ) no sabe ( )
25. ¿Su compañía ha demostrado interés por conocer la sociedad norteamericana en los negocios?  
Siempre ( ) casi siempre ( ) en ocasiones ( ) rara vez ( ) nunca ( )
26. ¿Conoce cuáles son los elementos de la cultura que se toman en consideración para realizar exportaciones?  
Si ( ) No ( ) No sabe ( ) No contesto ( )
27. Antes de realizar algún negocio con un extranjero, realiza una averiguación previa de él (país de origen, trayectoria de trabajo, costumbres, etc)?  
Siempre ( ) casi siempre ( ) a veces ( ) rara vez ( ) nunca ( )
28. ¿La empresa ha tenido problemas de exportación en Estados Unidos debido a los aspectos culturales de ese país?  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) En ocasiones ( ) Rara vez ( ) Nunca ( )
29. De los siguientes rangos, ¿qué porcentaje tiene del dominio del idioma inglés?  
1-20 % ( ) 21-40% ( ) 41-60% ( ) 61- 80 ( ) % 81-100 ( ) %
30. Para los ejecutivos norteamericanos, según su opinión, ¿qué grado de importancia le otorga a la religión dentro de los negocios?  
Nada importante ( ) poco importante ( ) algo importante ( ) importante ( ) muy import ( )
31. Para los ejecutivos mexicanos, según su opinión, ¿qué grado de importancia le otorga a la religión dentro de los negocios?  
Muy import. ( ) importante ( ) algo importante ( ) poco importante ( ) nada importante ( )
32. Con respecto a la educación religiosa que se da dentro de cada país, ¿considera que ésta influye al realizar negocios ?

Totalmente de acuerdo ( ) de acuerdo ( ) Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( ) en desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

33. ¿Hay mucha diferencia entre la cortesía mexicana y la estadounidense?

Si ( ) No ( ) No sabe ( ) No contesto ( )

34. ¿Los tratos empresariales norteamericanos son directos?

Siempre ( ) Frecuentemente ( ) Algunas veces ( ) Rara vez ( ) Nunca ( )

35. ¿Los tratos empresariales mexicanos son directos?

Nunca ( ) rara vez ( ) Algunas veces ( ) frecuentemente ( ) Siempre ( )

14. En relación al tiempo entre los ejecutivos estadounidenses y mexicanos, ¿hay grandes diferencias?

Si ( ) No ( ) No sabe ( ) No contesto ( )

15. ¿podría mencionarla?

---

23. La planificación dentro de las empresas mexicanas, generalmente es:

A largo plazo ( ) corto plazo ( ) no sabe ( ) No contesto ( )

24. La planificación dentro de las empresas norteamericanas, generalmente es:

a largo plazo ( ) corto plazo ( ) No sabe ( ) No contesto ( )

25. Los ejecutivos norteamericanos en promedio tienen un nivel de educación de:

Licenciatura ( ) Maestría ( ) Doctorado ( ) Otros \_\_\_\_\_

26. Los ejecutivos mexicanos, en promedio tienen un nivel de educación de:

Licenciatura ( ) Maestría ( ) Doctorado ( ) Otros \_\_\_\_\_

27. El ejecutivo norteamericano demuestra respeto por la autoridad

Totalmente de acuerdo ( ) de acuerdo ( ) ni de acuerdo ni en desacuerdo ( ) en desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

28. El ejecutivo mexicano demuestra respeto por la autoridad

Totalmente en desacuerdo ( ) en desacuerdo ( ) ni de acuerdo ni en desacuerdo ( ) de acuerdo ( )

Totalmente de acuerdo ( )

22. El ejecutivo norteamericano prefiere un ambiente de trabajo:

competitivo ( ) amistoso ( ) conflictivo ( ) no sabe ( ) No contesto ( )

23. El ejecutivo mexicano prefiere un ambiente de trabajo:

Competitivo ( ) amistoso ( ) conflictivo ( ) no sabe ( ) no contesto ( )

24. Para los norteamericanos el trabajo con respecto a la familia esta en:

Primer término ( ) Segundo término ( ) igual ( ) no sabe ( ) no contesto ( )

25. Para los mexicanos el trabajo con respecto a la familia esta en :

Primer término ( ) Segundo término ( ) igual ( ) No sabe ( ) No contesto ( )

26. enumere del 1 al 5 los siguientes aspectos culturales que considere Usted. que son importantes dentro de una negociación ( 1 al mas importante 5 menos importante)

religión \_\_\_\_\_ etiqueta \_\_\_\_\_ tiempo \_\_\_\_\_ educación \_\_\_\_\_ dirección dentro de la empresa \_\_\_\_\_

27. usted ha instituido programas de educación interna para estimular la sensibilidad cultural y la aceptación de nuevas formas de hacer las cosas dentro de la empresa?

Siempre ( ) casi siempre ( ) alguna vez ( ) nunca ( ) no contesto ( )

28. Usted ha recibido programas de capacitación que le ayuden a comprender la cultura de otro país

Nunca ( ) alguna vez ( ) casi siempre ( ) siempre ( )

29. ¿Cuál considera usted que es el ajuste más difícil que debe hacer un ejecutivo mexicano cuando tiene trato con un ejecutivo norteamericano?

30. ¿ Usted considera que el tener negocios con los Estados Unidos contribuya a conseguir un mejor desarrollo social en México?

Si ( ) No ( ) No contesto ( )



# Entrevista Definitiva.

## UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA Unidad Iztapalapa

La presente entrevista tiene como finalidad determinar el grado de afectación de diversos aspectos culturales estadounidenses con respecto al proceso de exportación de las empresas mexicanas del Distrito Federal.

Instrucciones. Marque la respuesta que mas se aproxime a su apreciación por las siguientes preguntas.

Empresa \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_

1.¿En qué grado tiene usted conocimiento sobre los siguientes aspectos culturales para realizar negocios con estadounidenses?

- a)Educación ( ) Alto ( ) Medio ( ) Bajo ( ) No sabe ( ) No contesto  
 b)Religión ( ) Alto ( ) Medio ( ) Bajo ( ) No sabe ( ) No contesto  
 c)Etiqueta ( ) Alto ( ) Medio ( ) Bajo ( ) No sabe ( ) No contesto  
 d)Costumbre ( ) Alto ( ) Medio ( ) Bajo ( ) No sabe ( ) No contesto  
 e)Idioma ( ) Alto ( ) Medio ( ) Bajo ( ) No sabe ( ) No contesto  
 f)Otro

2.¿Cómo considera usted sus conocimientos sobre los siguientes aspectos culturales estadounidenses?

- a) Educación ( ) Muy bueno ( ) Bueno ( ) Malos ( ) Muy malos ( ) No contesto  
 b) Religión ( ) Muy bueno ( ) Bueno ( ) Malos ( ) Muy malos ( ) No contesto  
 c) Etiqueta ( ) Muy bueno ( ) Bueno ( ) Malos ( ) Muy malos ( ) No contexto  
 d) Costumbre ( ) Muy bueno ( ) Bueno ( ) Malos ( ) Muy malos ( ) No contexto  
 e) Idioma ( ) Muy bueno ( ) Bueno ( ) Malos ( ) Muy malos ( ) No contexto

3.-¿Su compañía ha demostrado interés por conocer el comportamiento de la sociedad estadounidense para realizar un negocio?

- ( ) Siempre ( ) Casi siempre ( ) En ocasiones ( ) Rara vez ( ) Nunca

4.-¿Con qué frecuencia realiza una investigación de los siguientes aspectos para conocer mejor a un estadounidense antes de realizar un negocio con él?

- a) Trayectoria de trabajo ( ) Siempre ( ) Casi siempre ( ) En ocasiones ( ) Rara vez ( ) Nunca  
 b) Nivel de estudios ( ) Siempre ( ) Casi siempre ( ) En ocasiones ( ) Rara vez ( ) Nunca  
 c) Hábitos ( ) Siempre ( ) Casi siempre ( ) En ocasiones ( ) Rara vez ( ) Nunca

5.-¿La empresa ha tenido problemas de exportación con Estado Unidos debido a los siguientes factores?

- a) Educación ( ) Siempre ( ) Casi siempre ( ) En ocasiones ( ) Rara vez ( ) Nunca  
 b) Religión ( ) Siempre ( ) Casi siempre ( ) En ocasiones ( ) Rara vez ( ) Nunca  
 c) Etiqueta ( ) Siempre ( ) Casi siempre ( ) En ocasiones ( ) Rara vez ( ) Nunca  
 d) Costumbre ( ) Siempre ( ) Casi siempre ( ) En ocasiones ( ) Rara vez ( ) Nunca  
 e) Idioma ( ) Siempre ( ) Casi siempre ( ) En ocasiones ( ) Rara vez ( ) Nunca

6.- De los siguientes rangos ¿qué porcentaje tiene del dominio del idioma inglés?

- ( ) 1-20% ( ) 21-41% ( ) 41-60% ( ) 61-80% ( ) 81-100%

7.-¿Qué grado de importancia le otorga a la religión dentro de una negociación con estadounidenses?

- ( ) Muy importante ( ) Importante ( ) Poco importante ( ) Rara vez ( ) No sabe

8.-Cuando realiza una negociación con un estadounidense ¿este toca el tema del negocio inmediatamente?

- ( ) Siempre ( ) Casi siempre ( ) En ocasiones ( ) Rara vez ( ) Nunca

9.-Cuando realiza una negociación con un mexicano ¿este toca el tema del negocio inmediatamente?

- ( ) Siempre ( ) Casi siempre ( ) En ocasiones ( ) Rara vez ( ) Nunca

10.-¿Para los estadounidenses la apariencia y el arreglo personal (etiqueta) son importantes?

- ( ) Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo

11.-La planificación dentro de las empresas mexicanas generalmente es:

- ( ) Corto plazo ( ) Mediano plazo ( ) largo plazo ( ) No sabe ( ) No contesto

12.-La planificación dentro de las empresas estadounidenses generalmente es:

- ( ) Corto plazo ( ) Mediano plazo ( ) largo plazo ( ) No sabe ( ) No contexto

13.-¿El ejecutivo estadounidense muestra respeto por las altas jerarquías dentro de la empresa?

- ( ) Siempre ( ) Casi siempre ( ) En ocasiones ( ) Rara vez ( ) Nunca

14.-¿El ejecutivo mexicano muestra respeto por las altas jerarquías dentro de la empresa?{(

- ( ) Siempre ( ) Casi siempre ( ) En ocasiones ( ) Rara vez ( ) Nunca

15.-El ejecutivo estadounidense prefiere un ambiente de trabajo:

Amistoso      ( ) ( ) ( ) ( ) ( )      Conflictivo  
Competitivo    ( ) ( ) ( ) ( ) ( )      No competitivo  
formal        ( ) ( ) ( ) ( ) ( )      Informal

16.- El ejecutivo mexicano prefiere un ambiente de trabajo:

Amistoso      ( ) ( ) ( ) ( ) ( )      Conflictivo  
Competitivo    ( ) ( ) ( ) ( ) ( )      No competitivo  
formal        ( ) ( ) ( ) ( ) ( )      Informal

17.-Para los ejecutivos estadounidenses el trabajo con respecto a su familia está en:

( ) Primer término      ( ) Segundo término      ( ) Igual      ( ) No sabe      Otro \_\_\_\_\_

18.-Para los ejecutivos mexicanos el trabajo con respecto a su familia esta es:

( ) Primer término      ( ) Segundo término      ( ) Igual      ( ) No sabe      Otro \_\_\_\_\_

19.-¿Qué grado de importancia otorgaría a los siguientes aspectos para el cierre de una negociación con un estadounidense?

a) Educación      ( ) Muy importante      ( ) Importante      ( ) Poco importante      ( ) Nada importante      ( ) No contesto  
b) Religión      ( ) Muy importante      ( ) Importante      ( ) Poco importante      ( ) Nada importante      ( ) No contesto  
c) Etiqueta      ( ) Muy importante      ( ) Importante      ( ) Poco importante      ( ) Nada importante      ( ) No contesto  
d) Costumbre      ( ) Muy importante      ( ) Importante      ( ) Poco importante      ( ) Nada importante      ( ) No contesto  
e) Idioma      ( ) Muy importante      ( ) Importante      ( ) Poco importante      ( ) Nada importante      ( ) No contesto

20.-¿Usted ha instituido programas de educación interna para que todo individuo dentro de la organización pueda realizar negocios con estadounidenses?

( ) Siempre      ( ) Casi siempre      ( ) En ocasiones      ( ) Rara vez      ( ) Nunca

21.-¿Ha tenido problemas para exportar por falta de dominio del idioma inglés?

( ) Siempre      ( ) Casi siempre      ( ) En ocasiones      ( ) Rara vez      ( ) Nunca

22.-¿Considera que el tener negociaciones con Estados Unidos contribuya a conseguir un mejor desarrollo social en México?

( ) Si      ( ) Tal vez      ( ) No      ( ) No sabe      ( ) No contesto

23.-¿Cuál considera usted que es el ajuste mas difícil que debe hacer el ejecutivo mexicano cuando tiene trato con un ejecutivo estadounidense?

---

---

---

# BIBLIOGRAFÍA.

1. Blanco Mendoza, Herminio. 1994. Las negociaciones Comerciales de México con el Mundo.. Editorial F.C.E., México.
2. Bosch García Carlos. 1990. La técnica de investigación documental. 12 edición, editorial Trillas. México.
3. Czinkota R Michael, Ronkainen. 1996 Marketing internacional. 4ª edición, . editorial Mc Graw Hill .México.
4. Daniels D. John, Radebaugh.2000. Negocios internacionales. 8a edición, .editorial Pearson Educación. México.
5. De la Paz Bañez Manuela A. 1993. Economía Mundial. Editorial. Pirámide México.
6. . Doblete Ibaceta Cecilia. 1996. Importación y Exportación Editorial. Fiscales ISEF México.
7. Garza Mourillo Rosa María.1995 ¿Negociando con Americanos? Conózcalos primero y vaya a la segura. Editorial Mc Graw Hill. México.
8. Gitman J Lawrence y McDaniel Carl.1995. El mundo de los negocios internacionales. 1, editorial Harla. México.

9. Gitti Eduardo. Estudios sobre el sector externo mexicano 1992.. UAM Azcapotzalco.
10. Granell Francisco. 1994 La exportación y los mercados internacionales. Editorial Hispano Europea. España.
11. Griffin W Ricky, Ebert Ronald. 1996. Negocios. 4ª edición, . Editorial Prentice Hall. México.
12. Instituto Mexicano de Comercio Exterior, Academia de arbitraje y comercio internacional. Comercio Exterior de México III.
13. Keegan J Warron, Green C Mark. 1995 Fundamentos de marketing internacional, editorial PHHH. México.
14. Kotler Philip. Dirección de Mercadotecnia. 1994. Editorial Prentice Hall México
15. Kotler Philip. 1994. Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, México.
- 16." Kurt Unger. 1998. Las exportaciones mexicanas ante la reestructuración internacional. Editorial Fondo de Cultura Económica. México.
17. Mercado H., Salvador. 1999 Comercio Internacional II. 4ª edición, Editorial Limusa.. México

18. Minervini Incola. 1992 Manual del exportador, la ruta y los instrumentos para la internacionalización de la empresa, 1996. editorial Mc Graw Hill.México.
  
19. Reyes Díaz Eduardo. 1993. La mentalidad exportadora, edición especial para BANCOMEXT, 3ª edición, editorial del verbo aprender.México.