

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA
PERSPECTIVA MULTINACIONAL



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Licenciado/a en Negocios
Internacionales.**

**Nuevos elementos culturales y su incidencia en los negocios internacionales desde
una perspectiva multinacional.**

Connie Betzabé Sánchez Núñez

Quito, Noviembre de 2021

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA
PERSPECTIVA MULTINACIONAL

TÍTULO: Nuevos elementos culturales y su incidencia en los negocios internacionales
desde una perspectiva multinacional.

Por

Connie Betzabé Sánchez Núñez

Noviembre 2021

Aprobado:

Santiago, M, Olmeda, T, Tutor

Jefferson, G, Reyes, S, Presidente del Tribunal

Henry, G, Yépez, A, Miembro del Tribunal

Gabriel, A, González, G, Inicial, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 29, noviembre, 2021

Santiago, M, Olmeda, T, Tutor

Aceptado y Firmado: _____ 29, noviembre, 2021

Henry, G, Yépez, A, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 29, noviembre, 2021

Gabriel, A, González, G, Inicial, Miembro del Tribunal

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA
PERSPECTIVA MULTINACIONAL

_____ 29, noviembre, 2021

Jefferson, G, Reyes, S

Presidente del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Connie Betzabé Sánchez Núñez declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado *Nuevos elementos culturales y su incidencia en los negocios internacionales desde una perspectiva multinacional*. es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



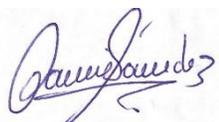
Connie Betzabé Sánchez Núñez

Correo electrónico: cosancheznu@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Connie Betzabé Sánchez Núñez, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado *Nuevos elementos culturales y su incidencia en los negocios internacionales desde una perspectiva multinacional*, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, noviembre de 2021



Connie Betzabé Sánchez Núñez

Correo electrónico: cosancheznu@uide.edu.ec

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA
PERSPECTIVA MULTINACIONAL

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS
INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL.

NEW CULTURAL ELEMENTS AND THEIR IMPACT ON INTERNATIONAL
BUSINESS FROM A MULTINATIONAL PERSPECTIVE.

Autora: Connie Betzabé Sánchez Núñez.

Co-Autor: Santiago Miguel Olmeda Tamayo.

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Resumen: este trabajo de investigación corresponde a un análisis descriptivo, cuyo objetivo principal es dar a conocer la importancia de los nuevos elementos culturales en el mundo y como estos afectan a los Negocios Internacionales tomando como ejemplo a la Multinacional GRUPO TATA, evidenciando desde su perspectiva la relevancia de la diversidad cultural para concretar negociaciones de éxito y lograr una expansión al mercado internacional alcanzando fuerte posicionamiento y reconocimiento. Se conoce muy bien que a pesar de que el mundo ha evolucionado existen sociedades muy arraigadas a sus costumbres y al comportamiento social en general, sin embargo existen variables que independientemente del conservadurismo nacional, han provocado grandes cambios, económicos, socio-culturales, demográficos, entre otros, la manera de actuar de un negociador y el conocimiento que este posee frente a su contraparte se ha convertido en una de las materias más relevantes para los

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA
PERSPECTIVA MULTINACIONAL

grandes empresarios alrededor del mundo, pues incluso constituye una materia a estudiar sobre la cual se imparten un sinnúmero de capacitaciones. Es así, que este artículo abre la puerta a un mundo diverso, amplio y dinámico, donde se muestra cómo conocer y reconocer los diferentes contextos para mejorar nuestras relaciones sociales y alcanzar el éxito al negociar.

Palabras clave: negocios internacionales, cultura, éxito, comportamiento social, diferencias culturales, idiosincrasia.

Abstract: This research work corresponds to a descriptive analysis, whose main objective is to make known the importance of the new cultural elements in the world and how they affect international business, taking as an example the multinational TATA GROUP, showing from its perspective the relevance of cultural diversity to achieve successful negotiations and achieve an expansion into the international market reaching strong positioning and recognition. It is well known that although the world has evolved there are societies very rooted in their customs and social behavior in general, however there are variables that regardless of national conservatism, have caused major changes, economic, socio-cultural, demographic, among others, the way of acting of a negotiator and the knowledge he has in front of his counterpart has become one of the most relevant subjects for large employers around the world, and even constitutes a subject to study on which countless trainings are taught. Thus, this article opens the door to a diverse, broad and dynamic world, where it shows how to know and recognize the different contexts to improve our social relations and achieve success in negotiating.

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

Key words: international business, culture, success, social behavior, cultural differences, idiosyncrasy.

Dedicatoria.

Este trabajo está dedicado a mi familia y al amor de mi vida, por estar conmigo en cada paso, apoyándome, impulsándome, convenciéndome cada día de la capacidad que tengo para enfrentar cualquier adversidad, a mi madre por escucharme, por aconsejarme, a mi hermana, que ha sido como una segunda madre siempre, además de ser mis mejores amigas, mi papá, por su sentido del humor y su típica frase: “*Hasta los mejores tienen caídas*”, la he llevado conmigo toda la vida.

Cada palabra, acción, cada momento, me han hecho quien soy y me han traído hasta aquí, estoy segura de que no existen palabras para definir mi gratitud hacia ellos, pero puedo hacérselos saber dedicándoles hechos importantes como estos. Ellos son parte indispensable de cada paso que he dado, que doy y que daré.

Agradecimiento.

En primer lugar y reiterando, agradezco a mi familia, sin ellos nada de esto hubiera sido posible. Agradezco a cada uno de los maestros que con paciencia y tino me formaron a lo largo de mi carrera, porque mi carrera empezó desde que conocí a mi primera maestra, gracias a todos ellos por transferirme sus conocimientos, especialmente a aquellos que con pasión me enseñaban cada proceso, cada palabra, cada parte de la historia, y que siempre creyeron en mí, en que lograría grandes cosas, por impulsarme a participar en concursos y conseguir la victoria, logrando sembrar la confianza en mí, a la Universidad, a sus docentes, especialmente a mi tutor de proyecto, por guiarme en la elaboración de este trabajo de titulación, destaco su paciencia, su disponibilidad, su apoyo, recalcando su excelencia y profesionalismo, gracias a su dirección logré dar por terminado este duro camino.

Tabla de contenido

CAPITULO 1.	14
1. INTRODUCCIÓN.	14
1.1.1. La nueva Globalización.	14
1.1.2. Geopolítica Mundial.	25
1.1.3. Negocios Internacionales.	28
1.1.4. Cultura.....	29
1.1.5. Cultura y Negocios Internacionales.	34
1.1.6. Nuevos Paradigmas de los Negocios Internacionales.	41
1.1.7. Grupo TATA en el mundo.	44
1.2. Antecedentes del Problema.	46
1.3. Enunciado del Problema.	47
1.4. Propósito de Estudio.	49
1.4.1. Preguntas de Investigación.....	50
1.5. Significancia del Estudio.	50
1.6. Naturaleza del Estudio.	52
1.7. Definición de Términos.	52
1.8. Limitaciones.....	53

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA
PERSPECTIVA MULTINACIONAL

1.9. Delimitaciones	55
1.10. Resumen.....	55
CAPITULO 2.	56
1. REVISIÓN DE LA LITERATURA.	56
1.1. Resumen.....	70
1.2. Conclusión.	71
CAPITULO 3	72
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	72
2. PERTINENCIA DEL DISEÑO	73
3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	73
4. CONSENTIMIENTO INFORMADO	74
5. CONFIDENCIALIDAD	75
6. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	75
7. INSTRUMENTACIÓN	75
8. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	75
9. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	75
10. RESUMEN	76
CAPITULO 4	76
1. PERFIL DE LOS INFORMANTES.....	76

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA
PERSPECTIVA MULTINACIONAL

2.	RESULTADOS DE LOS CRITERIOS ESTUDIADOS.....	77
3.	RESUMEN	78
	79
	CAPITULO 5.	79
1.	CONCLUSIONES	79
2.	RECOMENDACIONES	80
3.	CONTRIBUCIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS	81
4.	FUTURAS INVESTIGACIONES.....	82
5.	REFERENCIAS	82

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Tecnologías de la Información y Comunicación de TCS.....	22
Ilustración 2 Herramientas para la Gestión Empresarial TATA.....	23
Ilustración 3 Culturas de Alto Contexto y Bajo Contexto.	31
Ilustración 4. Diferencias Culturales en la Comunicación No Verbal.....	36
Ilustración 5 Expresiones - Comunicación No Verbal	38
Ilustración 6 Expresiones-Comunicación No Verbal	39
Ilustración 7 Expresiones faciales y su significado.....	39
Ilustración 8 Alianzas de TATA Group.....	40
Ilustración 9 Ambientes culturales que enfrentan las empresas.	49
Ilustración 10 Carta Auspicio Tata Group	74
Ilustración 11 TATA Group.....	76

CAPITULO 1.

1. INTRODUCCIÓN.

En la mayoría de ocasiones en las cuales nos vemos frente a frente con empresas de distintas culturas al momento de negociar, suelen ocurrir malos entendidos debido al desconocimiento de las partes sobre las diferencias culturales existentes entre ellas, estos choques agresivos no permiten el desarrollo ni la creación de lazos comerciales e interpersonales que dan paso a la integración internacional, lo que generalmente conlleva una pérdida de recursos y oportunidades.

1.1.1. La nueva Globalización.

El mundo está en constantes transformaciones, mucho se ha hablado a lo largo de los años respecto a la globalización y los cambios que esta acarrea, el desarrollo económico, social, geo- político, industrial, cultural, entre otros, es inevitable, el consumismo y la necesidad de conexión nos han hecho buscar la manera de unir fronteras en la búsqueda por obtener beneficios conjuntos mundiales, últimamente los términos de reglobalización y desglobalización han acaparado la atención del mundo, si bien es cierto no es posible conocer a ciencia cierta qué clase de globalización nos espera, es más que claro que hemos entrado a una etapa de transición altamente marcada por hitos históricos, convirtiéndose así en algo muy distinto a lo que hemos vivido hasta ahora.

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

La globalización se puede entender como una fase en la historia del capital cuyo linaje ha unido a distintas sociedades en un mismo; se puede ver como una dialéctica de continuidades y discontinuidades; y se puede conceptualizar como una utopía de mercado en el sentido de que representa condiciones ideales que nunca han existido. (Mittelman, 1996)

Rodolfo Cerdas (1997), profesor en ciencias políticas, menciona que, el acelerado proceso de cambio que, a nivel mundial, se ha venido desarrollando en todos los ámbitos del quehacer humano, pero muy particularmente en lo referente a lo militar, lo económico, el comercio, las finanzas, la información, la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura...

Por una parte nos enfrentamos a una desaceleración coyuntural frente al comercio internacional y la reducción de la relación existente entre este y el crecimiento económico, la elasticidad del comercio se ha reducido en relación con el PIB mundial. Ahora bien, existe una división marcada entre los que están a favor y en contra de esta nueva globalización y ambos se enfocan en dos ámbitos relevantes, políticos y económicos.

Estos grupos opositores a la globalización, basan sus argumentos en temas como las desigualdades y la alta tasa de migración especialmente desde los países que continúan en proceso de desarrollo hacia países mucho más avanzados incluso reconocidos como Potencias Mundiales, es cierto que durante los cambios que ha sufrido la población mundial no se ha considerado a los sectores más vulnerables y es que debido a la gran aceleración que ha tomado el rumbo de la vida cotidiana el mercado laboral se ha vuelto mucho más competitivo, afectando

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

gravemente a los trabajadores no cualificados, por otro lado esta ofensiva ha promovido el nacionalismo, el proteccionismo y el replanteamiento de acuerdos multilaterales.

Otras de las afectaciones que ejerce la nueva globalización puede determinarse a través de la merma de la resistencia de las cadenas de valor, así como el auge de las nuevas tecnologías, la industria 4.0 que hace referencia a la evolución y desarrollo tecnológico plasmado en ámbitos como la robótica y la inteligencia artificial, piezas más sofisticadas que ofrecen mayor productividad y rentabilidad, un marketing industrial, producción a gran escala con grandes e importantes componentes tecnológicos, la robótica y conexión de diferentes dispositivos, nace de la ingeniería más innovadora, dando paso a grandes cambios en la economía y formas de trabajo, esta ha provocado que el factor mano de obra ya no constituya una herramienta relevante en la producción, por otra parte la digitalización con la explosión de los mercados electrónicos, el llamado e-commerce, plataformas como Amazon, AliBaba, incluso Netflix que se ha transformado en la mayor plataforma de reproducción visual, estos canales han abierto nuevas maneras de gestionar el comercio internacional, entre exportaciones e importaciones, estas nuevas herramientas pueden generar que los costos disminuyan en los mercados internacionales, otro punto importante a mencionar es el crecimiento que han tenido los valores agregados en el comercio internacional, pues las empresas ofrecen cada vez más prestaciones en sus productos finales.

De acuerdo con las estadísticas tradicionales, los servicios representan un 23% del comercio. Incorporando estos otros servicios no contabilizados, serían más del 50%, como ha

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

señalado el estudio citado de McKinsey Global Institute (el auge del comercio de servicios ha sido analizado a fondo en el World Trade Report 2019 de la OMC).

El núcleo económico de la posmodernización es la transición hacia una economía cuya dinámica fundamental es impulsada por el sector de los servicios, algo reflejado en parte por el mayor porcentaje de empleo en este sector. Ello es fruto de tecnologías que permiten una producción más eficiente (que ahorra mano de obra) de las manufacturas, pero también lo respaldan y aceleran tecnologías que permiten obtener suministros a escala global. Es decir, el empleo industrial se reduce debido a la menor eficiencia local y a los márgenes más amplios para la externalización. (Douglas R. Nelson, 2017)

Según McKinsey (s.f.), el comercio de servicios **crece con un 60% más de intensidad** que el comercio de bienes (al menos, antes de los trastornos causados por el coronavirus COVID-19). Además, se destacan tres tipos de servicios que hasta ahora no han sido contabilizados en las estadísticas:

- Los servicios incorporados en bienes, representan un tercio del valor de estos bienes.
- Los intangibles enviados por empresas a sus filiales: diseño, marca, software.
- Los servicios digitales gratuitos: email, redes sociales, Youtube, Facebook, WeChat, etc.

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

Desde el año 2019 el mundo sufrió un cambio por completo, debido a la gestación de una grave enfermedad que ataca a todo el globo hasta la actualidad: la COVID-19, esta pandemia no únicamente afectó al Sistema de Salud de los gobiernos, si no que constituyó y sigue constituyendo un fuerte golpe para la economía, la política y los negocios, además de que gracias a ella la manera de vivir de las personas dio un giro radical, modificando la culturalidad como la conocemos, esta enfermedad ha representado un choque directo para la globalización.

Según la OMC en 2019 se registró una caída del 3% en las exportaciones mundiales, la pandemia fue un golpe duro para los flujos económicos internacionales, desde que llegó para quedarse los elementos que determinaban el proceso de toma de decisiones, el aprovisionamiento, proceso de producción, etc., se centraban en la eficiencia y los costos, sin embargo ahora los factores de seguridad y salud son primordiales. La seguridad y salud ocupacional en el abastecimiento de productos es el centro de toda transacción, especialmente en productos médicos, alimenticios, incluso las empresas han implementado indicadores de riesgo para observar que tan factible es abastecerse de regiones alejadas geográficamente, según McKinsey (s.f.), *“sólo el 18% del comercio de bienes está basado hoy en día en motivos de arbitraje de costes laborales, es decir, en explotar la ventaja comparativa de mano de obra más barata.”*

Si bien es cierto que la tecnología ya estaba presente en nuestra vida antes de la pandemia, conocíamos los teléfonos inteligentes e incluso probábamos las primeras mieles de la inteligencia artificial y el internet de las cosas, el trabajo remoto, la teleeducación, telemedicina,

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

etc., con la aparición de la COVID – 19 se detonó la bomba para que se comenzará a hacer de la tecnología parte trascendental de la vida diaria, convirtiendo a estos conceptos no solo en una idea, sino una realidad tangible que se vive día con día, incluso modificando la manera de vivir de las personas y sus costumbres, volviendo a las TIC´s una herramienta cultural imprescindible, el internet de las cosas que refiere a la interconexión digital que hay entre objetos, por ejemplo: varias marcas deportivas cuentan con aplicaciones para analizar los km recorridos, velocidad y calorías perdidas, con estos datos conocen como te mueves y pueden ofrecerte servicios adicionales como música a tu ritmo, existen marcas que han conectado las bombillas eléctricas a internet y a través de aplicaciones se puede elegir color, intensidad, etc., la marca Netflix, ingenió un calcetín que detecta cuando te quedas dormido y pausa las reproducciones, o el uso de la bitcoin que al parecer empieza a tomar más fuerza con el paso del tiempo, los pagos a través de apps, deliverys, entre muchos otros sistemas, pero además de eso el uso cotidiano de los dispositivos Smart y el internet, actualmente todo se lleva a cabo de manera digital, atención de empresas privadas y públicas como instituciones del gobierno, habilitación de ventanillas digitales para consultas, reuniones de negocios a través de Zoom, Teams, traslado de archivos electrónicos a través de Google Drive, Team Viewer, la implementación de la firma electrónica, y un sin número de actividades que se acoplan a la realidad actual, donde no podemos permitirnos viajar con tanta facilidad al exterior por la alta tasa de contagios y las restricciones para la prevención del COVID-19 implementadas por los gobiernos con el fin de mitigar la transmisión del virus, incluso las limitaciones propias locales. Así mismo, las actividades recreativas y de entretenimiento se han transformado, quedaron atrás las salidas a parques, centros de diversión, entre otros., ahora existen plataformas destinadas únicamente al

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

entretenimiento digital como son Tik Tok que incluso ha evolucionado a ser una plataforma también de aprendizaje cultural, pues dentro de ella se mezclan personas de distintos países, idiomas, religión, exponiendo su día a día a través de las redes y permitiéndonos conocer como son las culturas alrededor del mundo, así como una de las herramientas más eficientes cuando se trata de Marketing. Ahora más que nunca el mundo está globalizado, y va a pasos agigantados, lo que se traduce en una tendencia creciente, pues en unos años al futuro no sería sorpresa encontrarnos con estructuras totalmente automatizadas y robotizadas, en cualquier tipo de servicio.

A su vez, gracias al avance tecnológico han aparecido nuevas generaciones, aquellos que son nativos digitales, la primera, nacida en el auge era tecnológica, es la Generación Z - Alpha, aquellos cuyas fechas de nacimiento están comprendidas entre 1994 hasta la actualidad, conocidos como postmillennials, centennials, Generación K o Post-Bieber, aunque los Millennials, aquellos nacidos entre los 80 y mediados de los 90 interactúan muy frecuentemente con las nuevas tecnológicas, son los *Z-Alpha*, quienes se han criado de la mano de las TIC's, la tecnología es la realidad donde viven, e incluso llegan a sentir que no se le está sacando el debido provecho a su uso, gracias a esta generación existe lo que conocemos como edutubers, youtubers, influencers que incluso se llega a considerar como un trabajo, porque si, es posible lucrar a través de las redes sociales, existe un término para cada persona que desarrolla sus actividades en un ámbito específico por ejemplo: videojuegos (gamer), blogs (bloggers), comida (foddy), instagram (instagramers), tik tok (tiktokers), la televisión, las revistas, los periódicos, van quedando cada vez más en el olvido, por no decir que algunos ya lo están, la información

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

está en la palma de la mano al instante, en tiempo real, aunque existen desventajas, ya que al ser un espacio abierto para todo público, la información puede tergiversarse y ciertos usuarios de internet en su deseo por lograr un cierto grado de fama ponen el riesgo la integridad de las personas, las nuevas tecnologías son una herramienta imprescindible y altamente beneficiosa si se sabe utilizar con sabiduría y madurez.

TATA Group, es un conglomerado siempre a la vanguardia tecnológica, es decir, se acopla a las necesidades de sus clientes conforme las condiciones sobre las cuales estas se desarrollan van cambiando.

TCS es una compañía de tecnologías de la información, consultoría y soluciones de negocios que provee servicios a clientes globales. Entre los servicios prestados cuentan consultoría IT, Business Processes Outsourcing (BPO), infraestructura, ingeniería de sistemas, entre otros. Su sede está localizada en el distrito tecnológico de Parque Patricios, donde emplea a 1.400 personas. Esta sede es la cabeza del ‘SAP Center of Excellence’ en Latinoamérica, brindando servicios a toda la región. Entre sus soluciones más destacadas están TCS BaNCS, una plataforma de servicios para entidades bancarias y financieras; TCS MasterCraft, una solución de automatización de procesos de software; y TCS Technology Products, un paquete e soluciones CMR (Customer Relationship Management).

Entre los clientes a los que TATA presta servicios se encuentran Ab-InBev, Grupo Bancolombia, Verizon, Equifax, AC-Nielsen, Kimberly-Clark, Avianca, Banco Pichincha. (Unión Informática, s.f.)

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

Únicamente para desarrollar sus servicios en Ecuador cuentan con los siguientes Sistemas Informáticos:

Tecnologías de la Información y Comunicación de TCS			
Hardware	Redes de comunicación	Redes computacionales	SI
		Redes inalámbricas	SI
		Redes de fibra óptica	SI
		Telecomunicaciones	SI
		Servicios de Protocolo de Internet (IP)	SI
	Dispositivos de comunicación	Equipos móviles multimedia	SI
		Teléfonos celulares	SI
		Televisión digital	NO
	Líneas telefónicas	SI	
Software	Soluciones informáticas	Servicios de procesamiento de datos	SI
		Aplicaciones (computación en nube o cloud computing)	SI (Correo electrónico para grupo objetivo reducido)
		Tecnologías Web (2.0)	SI

Fuente: TATA Consultancy Services Ecuador

Ilustración 1 Tecnologías de la Información y Comunicación de TCS

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

Herramientas para la Gestión Empresarial		
Área	Herramientas de Gestión Empresarial	Descripción
Tecnología	Custom Developed Applications & World Class Solutions (Core Baking System, Trade Finance System Treasury System, Service Management and Applications Performance Management, Service Desk systems, CRM Systems)	<ul style="list-style-type: none"> *Aplicaciones usadas para: <ul style="list-style-type: none"> *Gestión de Clientes *Gestión de Pasivos Financieros *Gestión de Activos Financieros *Gestión de Inversiones *Gestión de Colaterales *Tesorería *Comercio Exterior *Gestión Tributaria *Gestión de Servicio al Cliente (Reclamos y Requerimientos) *Inteligencia de Negocios y Analítica *Aplicaciones de canales electrónicos <ul style="list-style-type: none"> *Contact Center *Mesa de Servicio *Monitoreo y Administración de la Plataforma Tecnológica

Fuente: TATA Consultancy Services Ecuador

Ilustración 2 Herramientas para la Gestión Empresarial TATA

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

Es por ello que TATA Group constituye el ejemplo de éxito en este trabajo, puesto que TATA conoce y reconoce que las nuevas tecnologías, especialmente en la actualidad son el pan de cada día, y los clientes perciben más comodidad cuando se les brinda un servicio automatizado que permite satisfacer sus necesidades específicas dependiendo de la región donde estos se encuentren.

Como podemos observar las herramientas de gestión empresarial de TATA se enfocan en dos puntos altamente importantes a estudiar: El Comercio Exterior y la Inteligencia de Negocios y Analítica, estos dos aspectos permiten realizar un estudio profundo a las necesidades de cada cultura, nuestros comportamientos, herramientas y estrategias que conviertan a nuestra empresa en una organización con alta inteligencia de negocios. El mundo de los negocios generalmente se basa en muchos números y estadísticas, lo que diferencia a TATA de muchas organizaciones es que sabe que el Talento Humano y la diversidad cultural son fundamentales y deben ser tratadas con la misma importancia de un análisis financiero, en prospectiva, si las empresas toman como ejemplo a TATA y determinan prioridades dentro de su empresa, lograrán alcanzar al éxito.

Finalmente cabe mencionar que, Grupo TATA mantiene tres puntos claves en su funcionamiento que son:

- Acelerar las iniciativas digitales para satisfacer las necesidades del lugar de trabajo híbrido.
- Optimice la infraestructura de TI para lograr velocidad, eficiencia y ahorro de costos.
- Aumente el valor comercial con el modelo como servicio.

1.1.2. Geopolítica Mundial.

Adentrándonos en el análisis geopolítico actual debemos considerar el impacto del coronavirus, mismo que ha llegado a perturbar el sistema y la forma de percibir la vida, el coronavirus ha generado una crisis sanitaria, socioeconómica y geopolítica, los nuevos gobiernos del 2021 no tienen paso a generar un cambio como tal, sino a enfrentar la nueva situación, cada país eligió como combatir este virus aunque la OMS haya emitido lineamientos al respecto.

Estados Unidos ha permitido un fracaso de liderazgo que le ha costado varias vidas y la influencia que poseía a nivel internacional, esta nación se ha caracterizado por promover la cooperación y la integración internacional sin embargo, durante el mandato de Trump este país se retiró de compromisos internacionales, esto fue perjudicial para el país puesto que pocas naciones estaban dispuestas a seguir este comportamiento, a esto se suma la competencia con China que ha promovido una tensión causando impactos colaterales en el orden geopolítico mundial. Actualmente con la llegada de Biden, se firmaron 17 decretos y directivas para revertir con urgencia las políticas de Trump, entre estas se encuentra el mandato del uso de cubre bocas y el distanciamiento social, a su vez el regreso al Acuerdo de París contra el cambio climático.

Durante estos cambios China vio una ventana para potenciar su influencia internacional, aunque China fue foco de varias críticas y desplazamiento por ser la cuna de la ciudad epicentro de la pandemia – Wuhan, ha sabido rectificar y tomar un rol protagonista demostrando el potencial y disciplina de su país, aunque todavía no se determina que esté preparado para asumir un liderazgo mundial, estas situaciones nos hacen ver en prospectiva que el mundo enfrenta una

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

ausencia de liderazgo ya que por otra parte los problemas y conflictos mundiales no dejan de aparecer, por ejemplo podemos mencionar el caso de Israel y Palestina países que actualmente se encuentran en un conflicto entre fuerzas israelís y combatientes palestinos, este conflicto nace alentado por el antisemitismo de los judíos en Europa dando origen al movimiento sionista, mismo que busca implementar un Estado judío provocando una fuerte inmigración de los seguidores de esta religión hacia la región Palestina, lo que generó una dura resistencia entre sus habitantes, actualmente el gobierno de los EEUU apoya el reconocimiento de Israel, es así que para la llegada de la paz, los israelís deberán apoyar la idea de un Estado independiente Palestino y por otra parte los grupos palestinos deberán reconocer al estado de Israel.

Una de las consecuencias más probables dentro de la geopolítica mundial actual es la búsqueda de los países por la autonomía, es decir depender menos de los países extranjeros, el control de la salud pública, marcación de fronteras, mayor participación en el mercado y desarrollo digital.

De allí los denominados conflictos geopolíticos por recursos, territorialidad, soberanía, étnicos y hasta religiosos han invadido en los dos últimos siglos los espacios de la historia contemporánea de la humanidad, dejando a su paso nuevas amenazas evidentes como los desplazados y refugiados de poblaciones enteras que huyen a otros lugares en sus países de origen y muchos de ellos deben hasta cruzar las fronteras producto de las guerras, la persecuciones o el terrorismo. (Zuinaga de Mazzei, 2015)

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

Por otro lado, es importante analizar en el mismo canal geopolítico a la situación Latinoamericana y del Caribe, en este panorama podemos mencionar que, Brasil después de 13 años de gobierno centro izquierda, por primera vez ingresa a un gobierno de extrema derecha con Jair Bolsonaro elegido en el 2018, este gobierno ha sido tajante respecto a la negativa de mantener relaciones con países como Venezuela, Cuba y Nicaragua (que se manejan bajo un sistema comunista), teniendo un 75% de aceptación por parte de la población Brasileña.

Chile por otro lado afronta una nueva constituyente bajo un mandato con visión más feminista. “*Hay propuestas de reglamentos bastante interesantes por parte de movimientos feministas*”, (Espinoza, s.f.)

Que las comisiones más relevantes no se asignen solo a hombres (como ocurre en el Congreso), que se respete el derecho de las mujeres de estar con sus familias, con sus hijos, que el reglamento considere paridad también en la confirmación de todas las comisiones. (Espinoza, s.f.)

Es un plazo realista, ha habido convenciones constituyentes que han tomado menos tiempo y otros que han tomado más. La colombiana se hizo en 6 meses, la boliviana no alcanzó, hubo que prorrogarla después con otros pactos políticos, hubo que darle más tiempo y así y todo tampoco alcanza. (Escudero, M.C., s.f.)

Se espera que este 04 de septiembre de 2022 se convoque a voto ciudadano para aprobar o rechazar el texto.

Bolivia vuelve al partido indígena con Luis Arce, quien fue miembro del antiguo gobierno de Evo Morales, esto sucede en medio de desastres ambientales causados en el región en 2020, las cuales se hicieron presentes con varios incendios de bosques y una grave desecación que afectó al entorno natural del país y áreas protegidas, además de esto Bolivia acarrea duros problemas en cuanto a la autorización para el uso de semillas transgénicas, cambios en el uso del suelo, instalación de hidroeléctricas y actividades mineras en zonas protegidas.

Finalmente dentro de los conflictos más relevantes de América Latina, Cuba está pasando por un escenario de terror en virtud de las protestas generadas en contra del gobierno, debido a la falta de artículo de canasta básica y dosis de inmunización contra la Covid-19 además de la exigencia a cambios políticos, es así que vemos a Cuba atravesando un grave conflicto y con una economía estancada.

1.1.3. Negocios Internacionales.

Los Negocios Internacionales resultan de la relación que se genera entre una empresa u organización y el mundo exterior. Conocer el contexto internacional y el ambiente en el cual se desarrollan las diferentes organizaciones es altamente importante para el desarrollo y competitividad de la empresa, además de un gran posicionamiento en el mercado para abrirse camino hacia nuevos horizontes, los negocios internacionales permiten identificar segmentos, impulsar el intercambio de bienes y servicios, implementar Tratados de Libre Comercio (TLC), conseguir un Mercado Común donde los países se beneficien entre sí. Para Czinkota (2007), *“los negocios internacionales consisten en transacciones diseñadas y realizadas entre fronteras*

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

nacionales para satisfacer los objetivos de individuos, compañías y organizaciones. Dichas transacciones toman varias formas, que a menudo se interrelacionan”.

De manera más clara podemos identificar a los negocios internacionales como las transacciones comerciales que se realizan entre dos o más naciones, dentro de este podemos encontrar dos términos altamente conocidos y que representan más del 50% del PIB en diversos países, estos son: Importaciones y Exportaciones, varias empresas se han levantado y hoy son altamente conocidas por manejarse únicamente dentro de estos dos conceptos, claro está que para establecer lazos relevantes y alianzas que permiten a estas empresas el crecimiento es necesario conocer el ambiente geopolítico, socio-ambiental, cultural, del país con el cual se van a realizar actividades comerciales, sin esto las negociaciones no progresan y la compañía podría llegar a estancarse y quebrar.

Wild (2008), indica que *“se puede entender que los negocios internacionales son cualquier transacción por fuera de las fronteras nacionales, concibiéndose por transacciones lo relacionado con las importaciones y exportaciones”*. Podemos observar que el autor hace referencia a que todos los individuos tenemos relaciones con los negocios internacionales incluso en nuestras actividades cotidianas.

1.1.4. Cultura.

La cultura, es el hecho de pertenecer orgánicamente a un grupo donde se demuestran un conjunto de costumbres y aptitudes, donde se comparte un mismo idioma, misma religión,

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

gastronomía, son los rasgos que caracterizan a una sociedad que está compuesta por creencias, normas, valores, lenguaje, símbolos, tecnología, identidad e idiosincrasia.

La cultura de cualquier sociedad es la suma total de las ideas, las reacciones emotivas condicionadas y las pautas de conducta habitual que los miembros de esa sociedad han adquirido por instrucción o imitación y que comparten en mayor o menor grado. (Linton, 1972).

Desde el inicio de los tiempos el ser humano mantiene una esencia colectiva, por lo cual durante su periodo evolutivo ha ido formando grupos, sociedades, mismas que se adaptan a una forma de actuar, dentro de estos “*pueblos*” que se han construido, se desarrollan los medios de comunicación, métodos de comercialización, formas de entretenimiento, creencias, y esto va transformándose en su manera de vivir dando paso a una cultura en toda la extensión de la palabra, transmitida de generación en generación, de forma verbal o escrita, por lo cual se puede afirmar que la cultura no solamente actúa sobre la manera de comportarse de una sociedad o un ser individual, si no, ha determinado un antes y un después en la historia. La cultura va más allá de un simple concepto y es que determina quienes somos y como nos comportamos, debido a la gran diversidad cultural existente, es una obligación moral y ética conocer respecto a las culturas con las cuales compartimos el globo, y es que la cultura se convierte en un factor determinante para el desarrollo y crecimiento, misma que se divide en culturas de alto y bajo contexto.

La cultura o civilización, tomada en un sentido etnográfico amplio, es ese todo complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, costumbres, y todas las demás capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad. La condición de la cultura

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

entre las diferentes sociedades de la humanidad, en la medida en que es capaz de ser investigada sobre los principios generales, es un tema apto para el estudio de las leyes del pensamiento y de la evolución humana. (Tylor, 1871)

Alto contexto	Bajo contexto
Las relaciones son duraderas y estrechas	Las relaciones entre individuos son relativamente cortas. Las relaciones personales estrechas no son muy valoradas
La comunicación es rápida, eficiente y económica ya que se comunica una enorme cantidad de información de forma rutinaria	Las mensajes deben ser explícitos, al suponerse una menor capacidad para extraer significados del contexto de la comunicación.
Se usa una amplia gama de expresiones	La autoridad está más diluida y es más difícil asignar responsabilidades
Las personas en situaciones de autoridad son personalmente responsables de las acciones de los subordinados. La lealtad es muy valorada.	Los acuerdos se plasman en rígidos contratos escritos. Se confía en que el sistema legal resuelva las disputas
Muchos acuerdos son orales, y sujetos a ulterior modificación	Las diferencias entre miembros cercanos y extraños con menores. Es relativamente fácil establecer contactos.
Se establece una gran diferencia entre los miembros de grupo y los que no forman parte de él. Los extranjeros tienen dificultad para penetrar en este cerrado círculo	La sociedad anónima de gran tamaño y estilo burocrático es el tipo de organización económica más característica y la que proporciona el mayor número de empleos.
La empresa familiar o de tipo <<clan>> es la estructura comercial predominante	Ciertos patrones culturales pueden cambiar en un plazo no muy largo
Los patrones culturales son rígidos y sólidamente establecidos. Cambian con dificultad.	

Fuente: Estrategia y gestión del comercio exterior, ICEX-Consejo Superior de Cámaras de Comercio. (López, 1999)

Ilustración 3 Culturas de Alto Contexto y Bajo Contexto.

Dentro de las Culturas de Alto contexto podemos mencionar a China, Japón, países latinos por otro lado en las Culturas de Bajo contexto encontramos a algunos países como Alemania, Estados Unidos o Reino Unido.

Para una mejor explicación respecto a las diferencias culturales entre países, Isabel Valenzuela (2005), expone a través de la web Vix.com un conjunto de palabras y su interpretación alrededor del mundo:

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA
PERSPECTIVA MULTINACIONAL

1. **«Al tiro»**

- México: Alerta, bien hecho. Ejemplo: Al tiro, que se viene una pelea.
- Chile: De inmediato. Ejemplo: Al tiro voy a almorzar.
- Uruguay: Apurado. Ejemplo: No puedo ir a la fiesta, estoy al tiro con las cosas del trabajo.
- Ecuador: Mantener relaciones sexuales. Ejemplo: Mi amor, vamos al tiro.

2. **«Chapas»**

- República Dominicana: Trasero, glúteos. Ejemplo: Que buenas chapas tiene esa chica.
- Argentina: Encuentro amoroso pasional no formal. Ejemplo: Vos chapas con todos.
- España: Cerrar un lugar. Ejemplo: Tú chapas la tienda mientras voy al banco.

3. **«Guagua»**

- Cuba: Autobús de transporte público. Ejemplo: Nos fuimos en guagua a la casa de mi tío.
- Chile: Bebé. Ejemplo: La guagua no para de llorar.

4. **«Buzo»**

- Argentina, Colombia y Uruguay: Camiseta o sudadera de manga larga y tela abrigada que puede tener capucha. Ejemplo: Ponte un buzo para que no te enfríes.
- Chile: Prenda deportiva completa, con pantalón y parte de arriba. Ejemplo: Hoy tengo que ir con buzo al colegio, ya que haremos actividades deportivas.

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

- México: Estar alerta. Ejemplo: Buzo cuando andes por el barrio de noche.

5. «Apretar»

- México: Superior por motivos económicos. Ejemplo: La gente del club de golf es apretada.
- Argentina y Uruguay: Besarse con pasión. Ejemplo: Dejen de apretar en el sillón de mi casa.
- Chile: Obligar a alguien a cumplir. Ejemplo: Aprieta a Juan para que devuelva el dinero.

6. «Zunga»

- Colombia: Mujer de la noche, promiscua.
- Argentina, Uruguay, Chile y otros: Ropa interior o traje de baño masculino muy ajustado y revelador.

7. «Rapar»

- República Dominicana: Relación fuera del matrimonio, affaire. Ejemplo: Voy a rapar con María, espero que mi mujer no se dé cuenta.
- Colombia, España, Argentina, Chile: Corte de pelo que deja la cabeza casi calva. Ejemplo: Al entrar al ejercito los van rapar a todos.

8. «Ahorita»

- México: De inmediato, más tarde, sin tiempo determinado. Ejemplo: Ahorita terminó de estudiar. Mamá, ahorita ordeno el cuarto.
- Cuba: Después. Ejemplo: Ahorita lo hago.

9. «Taco»

- México: Tortilla de maíz con diversos rellenos. Ejemplo: De almuerzo comí un taco.
- Chile y Colombia: Atoramiento de tránsito. Ejemplo: Voy a llegar tarde, estoy en un taco.
- España: Manera grosera de referirse a un alboroto o problema. Ejemplo: Me harté de tus tacos.
- Venezuela: Inteligente. Ejemplo: Mi hijo es un taco, saca las mejores calificaciones.

1.1.5. Cultura y Negocios Internacionales.

Cuando una empresa inicia en sus actividades económicas, la mayoría de ocasiones contempla dentro de sus aspiraciones introducirse al mercado internacional, pues quién no quiere que su organización sea conocida a nivel mundial y alcance el éxito, las grandes compañías que han logrado esto, siempre cuentan con managers globales, esto significa que tienen en su estructura organizacional o dentro de su nómina, ejecutivos con alta capacidad para desenvolverse con facilidad en otras culturas, lo que permite que estas compañías cierren negocios redondos, con la alta necesidad de las organizaciones por capacitar a sus equipos en virtud de que estos estén listos para enfrentarse a negociaciones internacionales en diferentes países y con diversas culturas se ha generado el concepto de *intercultural business*¹, que habla

¹ Relaciones comerciales entre países de diferentes culturas.

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

sobre el proceso de adaptación al cual se ven sometidos estos ejecutivos cuando realizan viajes de negocios al exterior especialmente en aquellos países donde las culturas son muy arraigadas como los países Orientales.

Dentro de los Negocios, las relaciones sociales son una carta altamente importante, pues gracias a estas se han cerrado grandes negociaciones, es decir, cuando generamos lazos de afecto o respeto con la contraparte, esta es propensa a ceder ante nuestras exigencias. Esto debido a que perciben el interés que hay por su cultura y el esfuerzo por conocer y compartir la misma, logrando al mismo tiempo utilizar la culturalidad como una herramienta de manipulación.

Por lo tanto, las decisiones de posicionamiento estratégico y las de todos y cada uno de los programas de marketing, principalmente, deben ser enmarcadas en los esquemas culturales predominantes en cada mercado extranjero que se pretenda atender. Se ha aceptado como una verdad irrefutable que la idea de la estandarización está limitada por la influencia de la cultura, lo que exige prestarle la atención suficiente para evitar caer en errores graves a partir de una ilusoria similitud entre mercados internacionales. (Shoham, 1995).

Las negociaciones se hacen visibles porque los sujetos sienten la necesidad de comunicarse, de entenderse, de ser admitidos, de ser aprobados, del trabajo y el aporte de otros hombres y mujeres, de la colaboración y la solidaridad de otros pueblos y naciones de ser respetados en su sentimiento colectivo, en definitiva por la urgencia de convivir pacíficamente. (Peña, s.f.)

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

Diferencias culturales en la Comunicación No Verbal	
Saludos	El apretón de manos es la forma generalizada de saludo en la mayoría de países
	En Japón se acostumbra a hacer una reverencia. El grado de inclinación muestra el estatus que se concede a la otra parte.
	Los árabes suelen dar dos besos en las mejillas a las personas que ya conocen.
Sonrisas	Filipinos, tailandeses y malayos sonríen continuamente por cortesía. Los indonesios sonríen antes de dar una mala noticia para reducir el efecto negativo en la otra parte.
	Muchas veces los japoneses no se ríen por algo gracioso sino para dar una salida a situaciones de incertidumbre, vergüenza tensión o pena.
	Los árabes miran a los ojos todo el tiempo y de forma intensa como para descubrir qué hay detrás de la persona a la que miran. Los escandinavos aprecian el contacto ocular como señal de sinceridad.
Miradas	Los británicos suelen mirar a la otra parte después de iniciar la conversación o para indicarle que es su turno de hablar.
	En México o Japón la mirada directa se considera un gesto agresivo y una falta de respeto.
Contacto físico	Los escandinavos, los norteamericanos y la mayoría de los asiáticos evitan el contacto físico con los interlocutores.
	En las culturas latinas el contacto físico - el abrazo - se produce entre las personas del mismo nivel social que han desarrollado una relación personal
	Los árabes y los rusos son los más proclives al contacto físico, colocando el brazo o tocando el hombro de la otra persona los primeros, y mediante besos y abrazos efusivos los segundos.
Gestos	No debe usarse la mano izquierda para pasar objetos o comida en países árabes ya que se considera que es la mano impura.
	Los griegos y los búlgaros inclinan la cabeza hacia adelante para decir que <<no>>
	Los hindúes mueven la cabeza de un lado al otro para decir que si
Posiciones	Para los europeos del norte y los asiáticos la postura más correcta es sentarse erguido con los pies juntos sobre el suelo.
	En muchos países asiáticos cruzar las piernas está mal visto
	Los norteamericanos prefieren mostrarse más informales en las reuniones y tienden a sentarse adoptando una postura cómoda y relajada.

Fuente: *Cómo negociar con éxito en 50 países, Global Marketing Strategies. (Llamazares, 2009)*

Ilustración 4. Diferencias Culturales en la Comunicación No Verbal

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

El lenguaje no verbal va íntimamente ligado a la cultura. Tomemos como ejemplo a China y EE. UU dos grandes representantes de las culturas Oriental y Occidental respectivamente. La postura en ambos países tiene diferentes significados, en China las personas deben ponerse de pie en cuanto alguien se les presenta, al igual que estudiantes para dirigirse a sus maestros, en EE.UU se permite a las personas hablar sentadas independientemente de la relación que se tenga con el interlocutor, mencionemos ahora otra situación, en países Occidentales podemos interpretar como una acción común ver a un hombre en su oficina, relajado, hablando por celular con la silla hacia atrás e incluso con los pies sobre la mesa, sin embargo esto en China es una falta de respeto-ofensivo. A continuación identificaremos un listado con las formas de comunicación no verbal y su significado según la región:

- a. En China el dedo meñique extendido con el puño quiere decir “*lo último*”, los dedos índices en la sien significa “*pensar*”.
- b. En EE.UU el dedo índice en círculos en la sien quiere decir que alguien está loco, unir los índices indica vergüenza y encoger los hombros indica “*no sé*”.

Las expresiones del rostro son claros indicadores de las emociones y sentimientos, las culturas Occidentales tienden a ser muy expresivas, por el contrario las culturas Orientales evitan serlo, en China aunque se esté llevando a cabo un funeral la gente te recibirá con una sonrisa.

Otro punto importante es el contacto visual, por ejemplo en las culturas Occidentales mirar a los ojos mientras una persona habla es señal de sinceridad, sin embargo en las culturas Orientales esto es señal de desprecio y falta de educación. El contacto físico es un influyente

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

importante, en Occidente saludar con beso (claro, antes de pandemia), tocarse las manos, es común entre amigos o conocidos, en Oriente los besos solo se dan en pareja. En Oriente el silencio durante una conversación es una muestra de respeto, en Occidente hacer esto puede generar incomodidad, las risas en China deben contenerse, en EE.UU reírse con una carcajada es normal, en China siempre hablan a un volumen muy alto independientemente de la distancia. En Oriente se da demasiada importancia al físico y la manera de vestir y no es de mucho interés el aroma de una persona habiendo poco consumo de perfumes, en Occidente la vestimenta generalmente es informal a menos que te indiquen la formalidad de un evento y se da gran

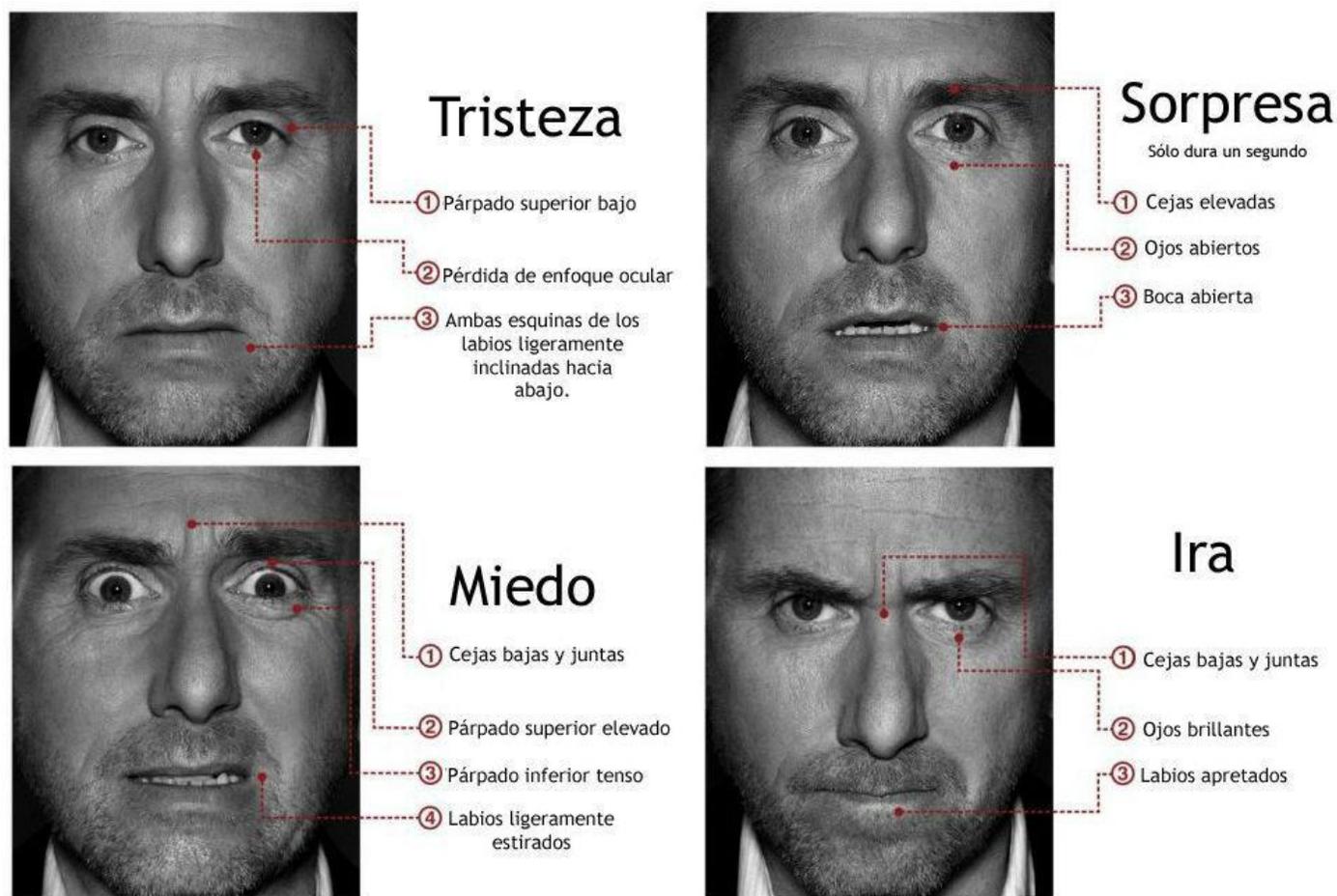


importancia al olor de una persona.

Fuente: Google imágenes

Ilustración 5 Expresiones - Comunicación No Verbal

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL



Fuente: Google imágenes

Ilustración 7 Expresiones faciales y su significado

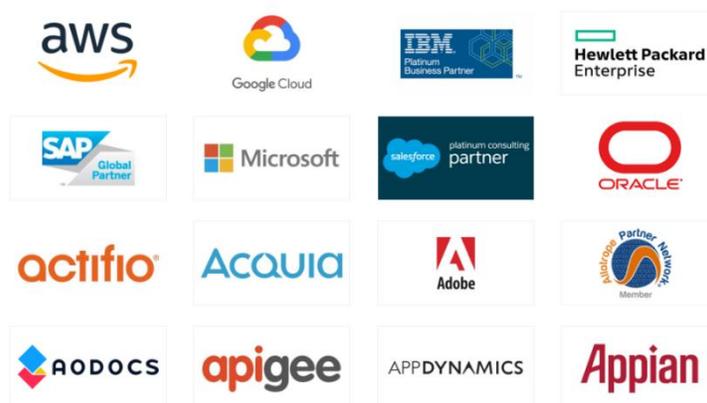
Se había mencionado que la cultura puede incluso utilizarse como una herramienta para la manipulación, a través de la cultura podemos estudiar las mentes de los consumidores e incluso de nuestros contrincantes en la negociación para conseguir nuestros objetivos. Aquí en lugar de promover la identidad a través de la cultura se usa como un foco de manipulación ideológica, por ejemplo el uso de la lucha feminista como estrategia publicitaria,

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

incluso emitir elogios a la cultura de nuestra contraparte o demostrar conocimiento al respecto provoca que la persona asocie este sentimiento de satisfacción y grandeza con la persona que está propiciando este tipo de comentarios, los que sentirá como propios al identificarse con su cultura.

Por otro lado las tribus indígenas representan un fuerte contrincante de negociación cuando se trata del uso de sus tierras por ejemplo para la extracción petrolera, con esto se quiere decir que, no únicamente es importante conocer las culturas extranjeras, si no las propias de cada país.

Gracias a las negociaciones y la implementación de las estrategias correctas indicadas en este artículo para el análisis comportamental frente a la diversidad cultural, Grupo TATA ha formado alianzas estratégicas sumamente importantes con otros conglomerados alrededor del mundo, entre los que podemos mencionar.



Fuente: TATA. tcs.com

Ilustración 8 Alianzas de TATA Group

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

Si ingresamos a la página web del conglomerado, tcs.com encontraremos en el apartado *Descubra TCS*, Las Alianzas y Asociaciones de grupo TATA, mismas que superan los 100 registros, y donde podremos observar a más detalle cual es el rol de grupo TATA, para ejemplificar en qué consisten este tipo de alianzas mencionaremos algunas de estas organizaciones y lo conseguido a través de la negociación.

Google Cloud: Acelerando el valor comercial con una transformación ágil. Aprovechar el poder de la nube para la innovación a escala.

Microsoft: TCS y Microsoft ofrecen soluciones específicas de la industria basadas en la nube que generan reducciones en el costo total de propiedad. TCS es el socio de alianza global de Microsoft, así como el socio certificado de oro, el socio clave de adopción de tecnología y el socio clave de lanzamiento de Microsoft de la principal empresa de software de EE. UU.

IBM: TCS ofrece servicios de creación, migración y transformación en el ecosistema de nube de IBM aprovechando la cartera de IBM Cloud Pak, la nube híbrida y la pila de integración de IBM, la cartera de IBM Watson Data and Analytics, la automatización, la gestión de múltiples nubes, la seguridad y la cadena de bloques.

1.1.6. Nuevos Paradigmas de los Negocios Internacionales.

Se entiende que, con la aparición de la COVID-19 el mundo ha dado un giro radical, donde incluso podemos ver el cambio de paradigmas en las negociaciones y el comercio

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

internacional, además gracias a la gran influencia que ejercen las nuevas tecnologías y el auge que han tenido las mismas a raíz de la aparición de esta pandemia, estos paradigmas se han revolucionado para satisfacer las necesidades del mercado actual y sus consumidores y gracias a la nueva globalización se han derrumbado las barreras que impedían la introducción de estos nuevos modelos muchos de ellos provocados por los gobiernos reacios al cambio y extremadamente nacionalistas.

Estos nuevos paradigmas buscan el desarrollo de la calidad de bienes y servicios, la productividad, los costos, la satisfacción de los clientes y el tiempo de respuesta, convirtiéndose en uno de los ejes más importantes la bioseguridad, los estudios epidemiológicos y la seguridad y salud ocupacional, los nuevos paradigmas que tienen como motor a las tecnologías de la información y comunicación han producido una transformación económica mucho mayor a la economía industrial ya conocida, cuyas herramientas actualmente están descontinuadas, la economía de la información pone en manifiesto la eficacia de los sistemas de la información que permiten la automatización de los procesos, es así que las empresas también comienzan a presentar estragos respecto a los nuevos modelos de liderazgo, debido a los rápidos cambios en las necesidades de los consumidores y su cultura, así como la competitividad del mercado local y global, los equipos de trabajo deben conformarse por líderes que conozcan sobre la materia, que sean flexibles al cambio, que valoren y respeten las creencias de los demás y defiendan las suyas, que asuman riesgos y estén dispuestos a involucrarse con la idiosincrasia de los países donde se pone en marcha su giro de negocio y sus actividades, además de garantizar la constante capacitación de sus equipos de trabajo. Una empresa que no se adapte a las nuevas demandas del

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

mercado está destinada a desaparecer, actualmente las empresas se definen más por sus relaciones que por sus productos.

Uno de los paradigmas más evidentes y propensos al cambio ha sido el de espacios físicos para empresas y negocios, estas se encontraban en constante búsqueda por hallar una ubicación privilegiada para su negocio, esto cambió y ahora lo importante es posicionarse a través del uso de las TIC's y las redes sociales. Los espacios con alta afluencia de personas siempre han sido los más cotizados, pero gracias al contexto post COVID esto es cada vez menos importante para la comercialización, e incluso varios locales comerciales cerraron sus puertas para únicamente ofrecer sus servicios y bienes a través de la web, además el comportamiento de los consumidores sufrió un gran cambio, estamos en la era digital, el cliente prefiere hacerlo todo a través de internet, y se volvió altamente dependiente de los servicios electrónicos como Apps y Deliverys, además se ha implementado lo conocido como Teletrabajo, que muestra a las empresas la eficacia del trabajo remoto y que no es necesario que los empleados asistan físicamente a un edificio para cumplir con sus labores.

El nuevo paradigma que reemplaza a la necesidad de una ubicación física es el *Timing*², donde se localiza la necesidad y se atiende en el tiempo propicio, por lo cual las empresas utilizan herramientas para mejorar estas precisiones como son: deliverys especializados,

² Sintonizar la necesidad y satisfacerla en el momento oportuno donde está el comprador.

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

perfeccionar los canales digitales, incremento de tiendas virtuales, desarrollo y eficiencia de plataformas de pago virtual, automatización, servicios electrónicos personalizados.

Sin embargo, cabe señalar que, aunque la necesidad de espacios físicos se ha deteriorado, no ha desaparecido por completo, muchos lugares aún desarrollan sus actividades de manera presencial y física, por lo que este cambio es paulatino, aunque la pandemia haya sido el eje fundamental que agilitó este proceso de transición.

1.1.7. Grupo TATA en el mundo.

Para ahondar en el mundo de las negociaciones de éxito con base en el conocimiento sobre la cultura de los países centraremos la atención en una de las Multinacionales más grandes del mundo. Grupo TATA es un conglomerado industrial indio que ha sabido expandirse alrededor del mundo (tomando en cuenta que la India corresponde a una cultura de Alto contexto), actualmente se encuentra distribuido en los siguientes puntos del globo: Norte América, América Latina, Europa, Reino Unido E Irlanda, India, Asia Pacífico, Australia y Nueva Zelanda, Medio Oriente, África y Japón.

Es así, que ha tenido que enfrentarse cara a cara con las exigencias específicas, individuales y regionales de cada uno de los países a donde se ha extendido, es claro que cada país o región mantiene su propia cultura, es decir, costumbres, vestimenta, idioma, ideología ambiental, social, política, económica, legislativa, barreras arancelarias, normativa, entre otros muchos aspectos a mencionar, por lo cual la adaptación y especialmente las negociaciones, no

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

representan un reto fácil, además como ya se había mencionado, las alianzas y asociaciones que Grupo TATA ha ido construyendo a lo largo del tiempo con empresas de diferente origen, por mencionar otras: Hewlett Packard Enterprise (HP); Google; Microsoft; Oracle; Adobe; BOSCH, etc., (empresas nacidas en países con culturas de bajo contexto). Cada una de estas alianzas han sido cuidadosamente negociadas para beneficio mutuo, pero la cultura siempre ha sido un elemento determinante de las relaciones internacionales. Martenson (1987) señaló que, “...típicamente la mayor parte de los mercados tienen significativas diferencias culturales”.

Por otra parte Páramo (2009) plantea que una vez que se entiende a la cultura como el marco de referencia de las acciones estratégicas emprendidas por las organizaciones internacionales, esta influye en al menos seis aspectos de los negocios internacionales que son:

1. Comportamiento de los consumidores, compradores y clientes y sus decisiones de consumo.
2. Posicionamiento estratégico de la organización.
3. La mezcla de mercadeo que se va a implementar en cada país.
4. Las negociaciones interculturales para establecer acuerdos con agentes locales.
5. Las formas organizativas que constriñen la decisión estratégica de apertura de sucursales y subsidiarias internacionales.
6. Proceso de aculturación del profesional de marketing internacional.

1.2. Antecedentes del Problema.

La cultura es adquirida por las personas a través de experiencias personales, educación, entorno, lugares de entretenimiento, campo laboral, es decir, gracias a las relaciones sociales y la interacción con otros seres humanos. Existen creencias profundas que hemos ido desarrollando a lo largo de nuestra vida, niñez, adolescencia, madurez, todo concepto que aprendemos de manera teórica o empírica llegan a nosotros a manera de estímulos ya sean internos o externos que nos hacen preguntarnos el porqué de las cosas, esto forma parte de nuestras creencias y valores, aquello que consideramos como bueno o malo, para comprender de mejor manera tomaremos el ejemplo de Steers, Sanchez-Runde y Nardon en su libro *Ellos utilizan un "saltamontes"*, aquí podemos observar que los saltamontes son considerados una peste en América del Norte, en China pueden considerarse mascotas y en Tailandia son un delicioso aperitivo, esto nos lleva a reflexionar cuán diferente es la simple idea de un saltamontes en las diferentes culturas, entonces ¿Qué puede hacer la cultura con las personas?, la cultura tiene una inmensa injerencia en cómo se percibe un objeto, animal, cosa, acción, situación, como ya conocemos, las culturas Occidentales son muy diferentes a las Orientales, en muchas de estas cuando hablamos de negocios, la efusividad al momento de brindar un saludo no debe exteriorizarse, de lo contrario es considerado una falta de respeto, con estos ejemplos bastante ilustrativos podemos mencionar que la cultura no siempre ha sido tomada en cuenta para generar negociaciones y muchas veces ha sido desplazada de las prioridades de una empresa, sin embargo a lo largo de los años y de la lucha por la integración económica, esta ha ido tomando fuerza convirtiéndose en una

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

herramienta sorprendentemente poderosa y es que el conocimiento genera respeto, una buena preparación en administración cultural permitirá que logremos negociaciones de éxito.

Muchas de las grandes, medianas y pequeñas empresas no conocen la manera correcta de dar paso a una negociación, ya sea que se trate de una local o extranjera, por ejemplo, al momento de importar o exportar un producto o al generar lazos con otras empresas que nos permitan crear alianzas estratégicas para alcanzar el posicionamiento y reconocimiento, esto debe tomarse muy en cuenta cuando se pretende internacionalizar la organización, puesto que la cultura no únicamente afecta a las negociaciones en sí, si no que afectará las perspectivas que tenga cada nación respecto al producto o servicio y el mismo deberá adaptarse para conseguir la acogida esperada y evitar el desperdicio de recursos.

1.3. Enunciado del Problema.

Como mencionamos anteriormente, muchas de las empresas existentes no conocen como llevar a cabo una buena negociación, ni qué estrategias implementar para sobresalir en una, o lograr que la contraparte ceda ante las peticiones planteadas, es por esta razón que tomando como ejemplo a uno de los conglomerados más grandes el mundo, mismo que ha logrado hacer uso de las estrategias de negociación de una manera eficiente y eficaz, tanto así que se ha expandido alrededor del mundo posicionándose en varios campos comerciales, como son hotelería, transporte, telecomunicaciones, y además ha logrado crear lazos altamente importantes con compañías de gran relevancia que han permitido a esta multinacional desarrollar una ventaja competitiva frente a los demás, hablamos de Grupo TATA.

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

Toda empresa busca su crecimiento y desarrollo, por lo cual mantienen una constante necesidad por ingresar a nuevos mercados, como primer paso está la expansión local, que permite a las empresas abrir sucursales dentro de una propia región o localidad en específico, por ejemplo abrir nuevos puntos comerciales en diferentes ciudades de un mismo país, sin embargo el crecimiento no es un elemento asegurado si no se utilizan las estrategias y herramientas adecuadas, es primordial conocer que las relaciones interpersonales son un pilar fundamental al momento de la expansión, con el tiempo las empresas buscan crecer aún más allá, conseguir el éxito, es entonces cuando comienza el trabajo por la internacionalización, que no solamente permite el crecimiento, si no, nos aleja de la dependencia hacia una región y sus crisis, por ejemplo una empresa que no ha logrado internacionalizarse quedará a merced de las circunstancias del país en el cual está asentada y sobre la cual realiza sus actividades económicas, pero para empezar a exportar o salir a un mercado internacional, es importante conocer ese mercado, sus gustos, cuál es su demanda, qué se oferta, su idioma, su vestimenta, sus condiciones sociales, incluso atmosféricas, por ejemplo, en un país caliente una empresa de venta de ropa no podrá vender abrigos para el invierno aunque sea su producto estrella, por lo cual deberá adaptarse a las necesidades del nuevo país y modificar sus actividades, incluyendo, suministros, marketing, producción, entre otros.

Por otro lado, y como consecuencia de la necesidad de establecer lazos comerciales con personas con orígenes, tradiciones y costumbres distintos, es imprescindible conocer el estilo, las formas, los momentos y, sobre todo, las creencias y los modos de negociar de las mismas. Todo ello con el firme propósito de crear una relación a largo plazo, propia de un enfoque de empresa

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

orientada al mercado mundial, a fin de obtener los mejores niveles de rentabilidad en el mercado foráneo.

Muchos esfuerzos internacionales han fracasado por el desconocimiento de las culturas con las cuales se pretende negociar, o por asumir reprochables actitudes asociadas con posiciones etnocentristas de desprecio hacia los demás o de una supuesta supremacía de los esquemas culturales propios. (Paramo, 2011)

Tras lo mencionado por Páramo, podemos identificar los siguientes ambientes culturales que enfrentan las empresas:

1.4. Propósito de Estudio.

El presente estudio, busca investigar, analizar, determinar, y dar a conocer cuáles son los nuevos elementos culturales a tomar en cuenta cuando hablamos de una negociación, cuál es la magnitud de su incidencia en las negociaciones internacionales y cómo determinan el éxito de las mismas desde una perspectiva multinacional, a través del duro camino que ha tenido que recorrer

Fuente: Eumed.net

Ilustración 9 Ambientes culturales que enfrentan las empresas.

una de las multinacionales más conocidas como lo es Grupo TATA para llegar a ser lo que es hoy, ayudando a su vez a otras empresas y emprendedores que buscan replicar o seguir el mismo camino hacia el éxito, entregar puntos claves en las relaciones internacionales para conseguir el crecimiento y desarrollo que han permitido a esta empresa posicionarse en el mercado.

1.4.1. Preguntas de Investigación

- a. ¿Qué estrategias ha tenido que implementar TATA para posicionarse en cada uno de estos mercados tan diferentes?
- b. ¿Cómo ha afectado la COVID-19 a las diferentes culturas y negocios internacionales?
- c. ¿Cuál ha sido la incidencia de la era digital en las diferentes culturas y sus negocios?
- d. ¿Cómo lograr que los aspectos culturales de un país jueguen a nuestro favor?

1.5. Significancia del Estudio.

Al presentar el caso de Grupo TATA y cómo han manejado sus relaciones para expandirse a otros países con una cultura completamente diferente a la que conocen, por ejemplo su inserción en China, Francia, Ecuador que claramente que son países completamente diferentes, estamos presentando a otras empresas y emprendedores que se encuentran en esta búsqueda de éxito, los nuevos elementos culturales que se deben tomar en cuenta para llevar a cabo negociaciones de éxito a nivel internacional y cómo manejarlos.

Este trabajo de investigación busca dar a conocer a las pequeñas, medianas, grandes empresas, emprendedores y público en general los nuevos elementos culturales que se deben tomar en cuenta para lograr negociaciones internacionales de éxito y la incidencia de las mismas en estas negociaciones, busca brindar información sobre la importancia de conocer la cultura de cada uno de los países donde se considera la expansión, para satisfacer sus necesidades, así como

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

para formar alianzas y asociaciones con otras organizaciones que permitan el crecimiento y beneficio mutuo.

Se conoce que para lograr objetivos es necesario negociar, sin embargo muchas veces no se conoce cómo hacerlo, especialmente cuando salimos a un mercado internacional, conocer la cultura de este mercado brinda una ventaja competitiva muy grande y permite una apertura internacional de las empresas, encontramos un rasgo muy positivo respecto a que un negociador sepa sobre las costumbres del país donde realizará sus gestiones o donde busca crear una alianza, por ejemplo, si el negociador al ser invitado a un restaurante comenta positivamente respecto a la comida y demuestra que conoce sobre el tema o que ha investigado, la contraparte se sentirá alagada y permitirá que esa relación incluso vaya más allá de lo laboral, puesto que tiene la buena impresión de que el negociador está interesado genuinamente en conocer la cultura de su país lo cual potencializa las posibilidades de conseguir el éxito.

De la misma forma una persona que interactúa en su contexto cotidiano no percibe “su cultura” o los elementos que la hacen diferente de otras culturas, pero cuando uno es obligado a salir de su “ambiente” puede percibir las características de su propia cultura y compararlas con la nueva cultura del lugar donde ahora se encuentra. (Morales, 2010)

Es por esta razón que a través de Grupo TATA conoceremos las estrategias, herramientas de negociación y demás puntos clave que les han permitido llevar a cabo negociaciones exitosas a nivel internacional, llevando a cabo una investigación exhaustiva sobre la empresa, la diversidad cultural y los negocios.

1.6. Naturaleza del Estudio.

Como se había mencionado, el presente estudio corresponde a un análisis descriptivo explicativo, no experimental con corte transversal cuyo objetivo principal es dar a conocer la importancia de los nuevos elementos culturales en el mundo y como estos afectan a los Negocios Internacionales tomando como ejemplo a la Multinacional GRUPO TATA, por lo cual a su vez, es de naturaleza cualitativa. Dentro de las técnicas de recopilación de datos tenemos Observación de participante simple, los datos investigados y recopilados en el presente artículo corresponde a fuentes de datos secundarias, a continuación se explica la manera en la que está técnica fue empleada.

Las fuentes de datos secundarios corresponden a repositorios de información que han sido ya cargadas por terceras personas, información que ya existe en la red, como libros, revistas, artículos, periódicos, diarios, videos, expedientes, etc., por lo cual se procedió a investigar a través de internet y páginas oficiales de Grupo Tata, así como libros y artículos publicados por otros autores que explican la importancia de la cultura, su significado y su relevancia a través del tiempo así como los negocios internacionales y como ambos conceptos se interrelacionan, además de las técnicas y estrategias de negociación.

1.7. Definición de Términos.

- Cultura: Conocimientos e ideas propios de un grupo de personas que se adquiere por factores externos o internos a través de la experiencia y traspaso de conocimientos.

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

Negocios: actividad con la cual se adquiere un beneficio, se basa en transacciones comerciales, compra y venta de bienes y servicios.

- Diversidad: Variedad.
- Estrategia: acciones determinadas previamente establecidas para alcanzar un objetivo.
- Herramienta: conjunto de instrumentos para realizar alguna actividad.
- Multinacional: De varias naciones.
- Técnicas: procedimientos que se emplean para llevar a cabo una actividad, adquiridos por práctica o habilidad.
- Mercado Global: relaciones económicas entre países enlazados por la división internacional del trabajo
- Internacionalización: capacidad de una empresa para comercializar sus productos en el extranjero.
- Importar: Introducir a un país bienes o servicios extranjeros.
- Exportar: Enviar al extranjero productos o servicios del país de origen.
- Paradigma: ejemplo de algo.
- Idiosincrasia: ideas, creencias características que distinguen de las demás.

1.8. Limitaciones.

Esta investigación se enfrenta a una importante problemática que constituye el estudio, la interpretación y la transformación de las mentes de las grandes, medianas y pequeñas empresas, el reto más importante al realizar este artículo es conseguir gracias a la investigación, un cambio en

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

la mentalidad de los emprendedores y negociantes, con el fin de exponerles un punto de vista diferente sobre la culturalidad en las negociaciones en la actualidad, donde influyen varios factores como nuevas tecnologías y la COVID-19, para transformar su modo de ver respecto al grado de importancia que esta tiene en el comercio internacional, especialmente si se encuentra dentro de los planes de la organización empezar actividades de exportación o importación, así como la búsqueda de una internacionalización, muchas de estas entidades al no conocer cómo actuar frente a una negociación donde la contraparte mantiene una cultura diferente pueden perder grandes oportunidades de crecimiento y a su vez estancarse y desperdiciar recursos, el desconocimiento implica no brindar la importancia debida a estos elementos, que sin duda representan un punto de vital importancia, con esto se pretende a su vez informar a estas organizaciones a manera de una breve guía, cómo actuar frente a estos acontecimientos, qué medidas adoptar, cómo utilizar la diferencia de culturas a favor y cómo conseguir negociaciones de éxito, y que mejor manera que tomar como ejemplo de una de las más grandes multinacionales Grupo TATA, que de la misma manera empezó desde abajo y ha logrado mantenerse a flote como uno de los conglomerados más grandes del mundo a pesar de los cambios suscitados en nuestro contexto, implementando las técnicas y estrategias aquí descritas, que le han permitido llegar a ser lo que es hoy, la comprensión y el análisis de estas estrategias así como su puesta en práctica no son tareas sencillas, pues va más allá de una simple lectura, sin embargo que este sea el primer paso para darle relevancia a uno de los temas más controversiales e importantes al momento de negociar.

1.9. Delimitaciones

Identificar los nuevos elementos culturales y su incidencia en los negocios internacionales a través de la perspectiva de Grupo TATA como guía para alcanzar negociaciones internacionales de éxito

1.10. Resumen.

Este proyecto busca dar a conocer a las pequeñas, medianas, grandes empresas, emprendedores y público en general los nuevos elementos culturales que se deben tomar en cuenta para lograr negociaciones internacionales de éxito y la incidencia de las mismas en estas negociaciones, busca brindar información sobre la importancia de conocer la cultura de cada uno de los países donde se busca la expansión, para satisfacer sus necesidades, así como para formar alianzas y asociaciones estratégicas con otras empresas que permitan el crecimiento y beneficio mutuo.

Se conoce que para lograr objetivos es necesario negociar, sin embargo muchas veces no se conoce cómo hacerlo, especialmente cuando salimos a un mercado internacional, conocer la cultura de este mercado brinda una ventaja competitiva muy grande y permite una apertura internacional de las empresas, encontramos un rasgo muy positivo respecto a que un negociador sepa sobre las costumbres del país donde realizará sus negocios o donde busca crear una alianza, por ejemplo, si el negociador al ser invitado a un restaurante comienza a comentar respecto a la comida y demuestra que conoce el tema o que ha investigado, la contraparte se sentirá alagada y

permitirá que esa relación incluso vaya más allá de lo laboral, puesto que tiene la buena impresión de que el negociador ha investigado respecto a su país, que está interesado, y esto lo halaga, potencializando así las posibilidades de conseguir el éxito.

De la misma forma una persona que interactúa en su contexto cotidiano no percibe “su cultura” o los elementos que la hacen diferente de otras culturas, pero cuando uno es obligado a salir de su “ambiente” puede percibir las características de su propia cultura y compararlas con la nueva cultura del lugar donde ahora se encuentra. (Morales, 2010).

CAPITULO 2.

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA.

Las relaciones que se crean entre países comprenden un beneficio para el crecimiento y desarrollo de los mismos, ningún país por más nacionalista que se denomine puede ser autosuficiente, siempre necesitará de otros países para poder llevar a cabo sus actividades de manera óptima, tarde o temprano las naciones presentarán una deficiencia en algún ámbito que deberá extraerse de otra nación, por ejemplo las condiciones climatológicas de ciertos países permiten que sean más fructíferos que otros, por lo cual tendrá que darse lo que conocemos como exportación e importación ya que varios productos que tienen origen en otros países son demandados en mercados foráneos a la región, es aquí cuando surgen las negociaciones internacionales donde todos buscan obtener un resultado beneficioso, pueden presentarse conflictos durante la negociación donde generalmente una de las partes no está dispuesta a ceder,

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

en ese momento es necesario implementar estrategias que permitan conseguir acuerdos que satisfagan a ambas partes, estas relaciones comerciales son tan antiguas como el ser humano, pasando por trueques hasta lo que conocemos hoy en día como una transacción comercial.

Es así que para llevar a cabo una negociación de éxito es indispensable conocer la manera en la cual nos comunicaremos, cómo reacciona y cuál es el ambiente sobre el cual se desarrolla nuestra contraparte, sin duda es de vital importancia conocer a fondo a nuestros detractores para implementar las mejores estrategias que logren brindarnos poder de convencimiento e injerencia en las decisiones de los demás, un aspecto de alta importancia al momento de llevar a cabo una negociación es la cultura, no todos los países negocian de la misma manera, *“la cultura es una programación colectiva en la mente de las personas que distingue a los miembros de un grupo o categoría de los de otra”*, (Hofstede, s.f.)

Como se menciona, la comunicación es primordial para alcanzar negociaciones de éxito, sin embargo para esto es necesario realizar un análisis de la comunicación intercultural, en *“Las cinco dimensiones de Hofstede”*, quien nos muestra un panorama diferente al entendimiento de la multiculturalidad, a través de su obra, Hofstede nos ayuda a identificar patrones culturales relevantes para la comunicación intercultural y comprender las culturas alrededor del mundo, por lo cual podemos identificar las características predominantes en cada región para poder adaptarnos, además de poder crear una comparación con nuestra propia cultura.

a. Distancia del Poder.

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

Determina el grado de la desigualdad y cómo los miembros de una comunidad aceptan esta diferencia de poderes, la puntuación alta indica que hay individuos con más poder que otros, países con alta distancia de poderes son más violentos y un puntaje bajo representa una cultura donde los derechos son iguales, por ejemplo las culturas latinoamericanas mientras que las germánicas tiene un puntaje alto.

b. Individualismo Vs Colectivismo.

El individualismo es la gran importancia por uno mismo antes que por el grupo, y tampoco ser dependiente del mismo, ejemplo: E.E.UU, Canadá, corresponde al grado en que la gente se valora a sí misma, Estados Unidos es la nación más individualista que existe.

El colectivismo por otro lado es el reconocimiento de las personas a pertenecer a un grupo u organización, se identifica un grado de lealtad, primero te identificas con el grupo y luego contigo mismo.

c. Masculinidad – Femenidad.

Determina la manera de comportarse de las personas dependiendo de su sexo, por ejemplo el lado masculino representa la preferencia por los logros, heroísmo, asertividad y recompensa material altamente competitiva, por otro lado la dimensión femenina habla de cooperación, modestia, preocupación por los débiles y calidad de vida, sigue la búsqueda de consensos.

d. Evasión de la Incertidumbre

Determina la manera en cómo se enfrenta a la inseguridad hacia el futuro, hay personas que se sienten muy cómodas o incómodas en situaciones que les resultan desconocidas, indica cómo las personas se sienten afectadas por la incertidumbre y cómo tratan de evitarla.

e. Orientación a Largo Plazo.

El grado en que una cultura se proyecta a largo y a corto plazo, la importancia de la planificación de la vida, la puntuación alta indica la visión a largo plazo para futuras recompensas, la puntuación baja se relaciona con el pasado, por ejemplo el orgullo nacional.

No cabe duda que lo mencionado por Hofsted son puntos altamente relevantes para conocer las características más importantes de una cultura, sin embargo se podría mencionar una dimensión adicional, los Valores Intrínsecos de las costumbres existentes en cada país, por ejemplo la lealtad que existe en el mismo, símbolos patrios, canciones, leyendas.

Un bien u objeto con valor intrínseco es aquel que es bueno o tiene un fin en sí mismo, mientras que uno con valor instrumental es aquel que no necesariamente es bueno o tiene un fin en sí mismo, pero que conlleva a otras cuestiones buenas. (Schroeder 2008).

Este valor intrínseco es especialmente importante para aquellos países conservadores que se mantienen muy disciplinados frente a las enseñanzas otorgadas por sus ancestros como por

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

ejemplo los países de Oriente, donde aún se obliga el estricto cumplimiento de ciertas normas y costumbres, por ejemplo Irak, con el uso del hiyab en las mujeres, muchos países han señalado esto como un atropello a los derechos humanos sin embargo, este país no cambia su manera de proceder, existen otras culturas como el pueblo Padaung en Tailandia donde las mujeres se alargan el cuello con anillos debido a que mientras más largo es su cuello más atractivas son para los hombres de la aldea, este tipo de actividades han sido puestas en práctica de generación en generación, es decir estas son creencias inamovibles, que generan valores intrínsecos para el ser humano como la lealtad a sus creencias y respeto a sus ancestros.

Como se mencionó anteriormente la cultura y los negocios son dos términos para nada distantes, los negocios son imprescindibles para el crecimiento de los países y son parte de nosotros diariamente, los seres humanos se encuentran realizando negocios de manera constante incluso con temas que parecen irrelevantes, la cultura por otra parte representa todos los valores, costumbres e ideas que hemos ido albergando dentro de nosotros durante toda nuestra vida, gracias a los factores internos y externos que nos rodean, enseñanzas de nuestros padres, nuestros abuelos, nuestros maestros, lo que aprendemos en las calles, la vestimenta, especialmente la vestimenta folclórica nos permite identificar con claridad la pertenencia a una nación específica, por ejemplo los vestuarios típicos de un mariachi - México, sin embargo , la influencia de las nuevas tecnologías, la aparición del COVID-19, la rapidez con la que se mueve el mundo ha cambiado la forma de vestir habitual de las personas, como la combinación de smoking y vestidos con zapatillas en países con culturas más liberales y abiertas al resto del mundo, la comida, clima, la alta importancia de nuestros símbolos patrios como nuestras banderas, estas

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

cuentan historias por su color, por sus escudos, por sus estrellas, por todos los elementos que la componen, las banderas han sido piezas clave para la identificación de los países en los eventos históricos más relevantes de la humanidad y cada individuo forja una relación y basa su identidad en la bandera de su país, todo esto forma parte de nuestra cultura que viene a ser altamente importante para nosotros.

Un factor importante es que la cultura se aprende, por lo tanto es un conjunto de comportamientos y valoraciones aprendidos y compartidos en una sociedad, y responde a la acción de una sociedad de generación en generación a través de sus valores, los cuales se pueden definir como: tendencias generales a preferir ciertos estados de las cosas más que otros (Fanjul, 2010).

¿Quién no se ha ofendido cuando no hablan bien de su gastronomía, de su bandera?, para cada país, sus productos son los mejores, su himno es el mejor, su clima es incomparable, sus paisajes, su idioma, y por otra parte, ¿A quién no le resulta curioso conocer como otras culturas se desarrollan, cuáles son sus actividades cotidianas?, mientras más aprendemos más nos asombramos de lo diverso que es el mundo, “*son los valores compartidos entre los miembros de diferentes grupos*” (Fanjul, 2010)

En su trabajo de investigación Georgina Arévalo menciona que:

Los componentes de la cultura en una sociedad también se reflejan en: actitudes, costumbres, religión, idioma, educación y normas. Es importante analizar que cada país o región

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

tienen una cultura específica con sus particularidades. Por lo tanto, cuando se contempla realizar negocios internacionales (público o privadas) o visitas diplomáticas, se debe considerar la adaptación a la cultura para tener éxito y evitar faltar al respeto. En la búsqueda de homogeneizar un protocolo en los negocios internacionales se vuelve casi imposible, pero se puede partir de tomar en cuenta ciertos puntos clave para desarrollar un negocio internacional considerando aspectos culturales del país receptos, como son:

- Nombres y títulos
- Puntualidad
- Intercambio de tarjetas
- Costumbres en la mesa
- Propina
- Regalos
- Contratos
- Aspectos personales relevantes para la cultura receptora
- Modales

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

- Ropa formal. (Arévalo Pacheco, 2016)

En su artículo “*La influencia de la Cultura en los Negocios Internacionales*”, Llamazares (2011), indica que:

A pesar de la globalización, las diferencias culturales en la forma de hacer negocios siguen siendo todavía muy relevantes, sobre todo, entre las economías occidentales y las grandes potencias emergentes (China, India o Brasil), que son todavía sociedades muy tradicionales en cuanto a su comportamiento social.

Concordando con Llamazares, quien a su vez basa sus ideas en las obras de Hall y Hofstede y afirmando las ideas presentadas en el capítulo anterior, se puede mencionar que esta idea no corresponde simplemente a la utopía de un loco soñador, a pesar del avance al cual ha sido sometido el mundo con la nueva globalización, la cultura no pasa a segundo plano, y es que la cultura representa la esencia de una nación, algo que puede transformarse a lo largo de los años pero nunca desaparecerá puesto que a su vez es el centro diferenciador de cada país, por esto se toma ideas históricas de autores adelantados a su época que describían estas características como pilares de la negociación, en contraste con el mundo actual aunque han ocurrido hitos históricos que han cambiado la vida como la conocemos, no implica que la culturalidad es irrelevante, únicamente debemos acondicionar estos pensamientos a la modernidad y proyectarlo a futuro, por ejemplo, podemos reconocer a cada país por una característica específica del mismo, y cómo esta se ha visto afectada en un contexto

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

postmoderno, México es el país de los tacos, la comida picante, los charros, conocer este tipo de información y plasmarla en nuestro contexto, sin llegar a estereotipar, analizando las transformaciones que ha sufrido el país gracias a la industria 4.0, crisis, sistema educativo, salud, economía, que parece no ser relevante en lo absoluto, representa un trampolín al éxito en las negociaciones.

Los elementos culturales en el mundo de los negocios pueden citarse en el artículo, que en el año 1960, publicó en la Harvard Business Review, el antropólogo norteamericano Edward T. Hall, con el título de *The silent language in overseas business*, en el que identifica cuatro categorías de variables culturales que afectan a la forma de hacer negocios: relación personal/profesional, formas de comunicación, tiempo y espacio. Es clásica su distinción entre «culturas de bajo contexto» y «culturas de alto contexto». Las primeras son aquellas en las cuales los mensajes se transmiten verbalmente, de forma clara y directa, es decir, se dice lo que se quiere decir. Por el contrario, en las culturas de alto contexto es más importante el ambiente y los mensajes no verbales que lo que se dice; prima la ambigüedad y la incertidumbre. Alemanes, holandeses o estadounidenses son ejemplos de bajo contexto, mientras que chinos, japoneses o árabes, conforman culturas de alto contexto. Los países latinos, entre ellos España, se sitúan más cerca del alto contexto. Completando los estudios de Hall, el profesor holandés Geert Hofstede, elaboró en 1980 un estudio realmente complejo y extenso sobre las diferencias culturales en el ámbito de los negocios. Para ello, realizó más de 60.000 encuestas a empleados de la empresa estadounidense IBM en cuarenta países. El estudio se basa en la identificación y análisis de cinco dimensiones culturales que van desde la distancia al poder hasta la forma de establecer

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

compromisos. Las dimensiones culturales facilitan al negociador internacional la comprensión de las actitudes de su interlocutor y la adaptación a su cultura. (Llamazares, 2011).

Acotando a lo mencionado por Llamazares donde cita el trabajo presentado por el antropólogo Edward T. Hall, quien identifica cuatro categorías culturales que afectan a la forma de hacer negocios, se puede mencionar nuevamente los valores intrínsecos de cada país, lo que un país percibe como estos valores, lo percibe como su propia esencia, cada persona se reconoce y se identifica con cada uno de estos valores intrínsecos que le han sido implantados en lo más profundo de sus creencias y deseos, por lo cual es importante tomar en cuenta no ofender de ninguna forma alguno de estos valores intrínsecos en cualquiera de sus formas de presentación, ni tampoco estereotiparlos, así como la implementación y la familiaridad con las nuevas tecnologías y los efectos que ha tenido la pandemia sobre estas organizaciones y su país.

Otro aspecto donde la cultura adquiere una importancia relevante en el mundo de los negocios es la forma que tienen de comunicarse los ejecutivos internacionales. El instrumento de comunicación más importante es el idioma, tanto hablado como escrito. En muchas ocasiones los ejecutivos internacionales deben comunicarse en un idioma que no es el materno y, en este sentido, para evitar malas interpretaciones es conveniente que tomen una serie de precauciones como: hablar despacio, utilizar un vocabulario sencillo, memorizar frases clave que transmitan los principales argumentos, repetir las mismas ideas pero con expresiones diferentes o resumir las principales conclusiones al finalizar la reunión. Además de la comunicación verbal, en un contexto internacional, adquiere especial relevancia la comunicación no verbal, sobre todo en

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

países de culturas tradicionales que no acostumbran a transmitir mensajes de forma directa y clara sino mediante sus actitudes y comportamientos. Se estima que entre un 30 y un 60 por 100 de los mensajes intercambiados en una negociación internacional se producen a través de comunicación no verbal. La comunicación no verbal puede ser activa o pasiva. La primera incluye aquellos elementos que el ejecutivo puede controlar de forma consciente y planeada, mientras que la pasiva es una comunicación interpersonal y puede ser definida como la percepción de signos fruto de la tradición o la costumbre. En la comunicación no activa, los principales elementos son: el movimiento (de las manos, la cabeza, forma de sentarse, etcétera), la apariencia (ropa complementos, etcétera), mirada (contacto visual, orientación), contacto corporal (saludo, despedida, apretón de manos) o la dicción (volumen de voz, entonación). Entre los transmisores de comunicación no verbal de tipo pasivo cabe distinguir: los colores, los números o los símbolos. (Llamazares, 2011).

Así los negocios que desean actuar de forma global deben aceptar los aspectos culturales de cada región. Una empresa, aunque no sea una empresa «global», pero que va a abordar o trabajar en un país con una cultura diferente a la de su propio país, debe hacer un esfuerzo para prepararse adecuadamente para afrontar las barreras culturales a las que se va a enfrentar, (Fanjul, 2010)

Se cree que la comunicación no verbal representa el 55% en la comunicación, el 38% corresponde al tono de voz y el 7% son en sí las palabras, es por todas estas razones que el estudio de una cultura donde vamos a realizar negociaciones es de vital importancia, de ninguna

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

manera se puede realizar una negociación en un país foráneo del cual no se tenga ni remota idea de la manera en la cual se comunican o cómo se sienten más cómodos comunicando sus ideas, anteriormente se hablaba de la manera de comunicarse de ciertos países, y sus diferencias, específicamente entre los países Orientales y Occidentales, las maneras de demostrar aprecio o efusividad que pueden malinterpretarse con otras naciones debido a la perspectiva que tienen sobre este tipo de demostraciones, es indispensable conocer las necesidades de nuestra contraparte, conocer que hay más allá de lo puesto en mesa, que los mueve a luchar por lo que luchan, cuál es el corazón, el fin que motiva a un grupo a tomar acción para satisfacerlas.

A pesar de los efectos homogeneizadores de la globalización, las diferencias culturales en la forma de hacer negocios son muy significativas, sobre todo, entre los países occidentales y las economías tradicionales –entre ellas las asiáticas– que constituyen los mercados de mayor crecimiento potencial en los próximos años. Las empresas que aspiren a expandir internacionalmente sus negocios y, en concreto, las multinacionales con estructuras de filiales comerciales y productivas en varios países deberán buscar managers globales que sean también managers transculturales, en el sentido de tener la curiosidad de conocer, respetar e incluso integrarse en la cultura de los países donde desarrollan sus carreras profesionales. Desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos, no se trata de crear equipos directivos homogéneos en cada país, sino de buscar ejecutivos que tengan la capacidad de integrarse en diferentes culturas al mismo tiempo. La formación y el aprendizaje en técnicas de gestión y conocimientos interculturales de sus ejecutivos será cada vez más un requisito para el éxito de las empresas en sus negocios internacionales. (Llamazares, 2011)

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

Analizando la conclusión presentada en el trabajo de Llamazares, se debe considerar especialmente lo mencionado respecto a la heterogeneidad dentro de la homogeneidad, aunque parezca un poco confuso es lo que ha sucedido a lo largo del proceso de transformación del mercado mundial, resaltemos también que menciona a las economías asiáticas como mercados con crecimiento exponencial, solo es cuestión de ver alrededor, todos conocemos una persona cuyo negocio es netamente la comercialización de productos chinos como depiladores, mascarillas, zapatos, cajoneras, entre mucho otros productos provenientes del mercado asiático, Asia posee un gran grupo de economías a escala lo que representa un gran crecimiento económico para la región, además de mano de obra barata, abundante, organizada y sin sindicatos, es por esta razón que Llamazares dedica un subtítulo completo a las Culturas Asiáticas. Otro punto trascendental para las empresas es la necesidad de poseer personal capacitado para familiarizarse con las diferentes culturas y la constante búsqueda de aprendizaje que permita el desarrollo y crecimiento de las mismas.

Eso implica costos para la empresa en personal capacitado en el nuevo contexto, aunque esos costos pueden disminuir si planifica este traslado o negocios que se requieran con personal interno en la empresa. Actualmente la globalización ha promovido la enfatización de los aspectos culturales en economías tradicionales u orientales que implican nuevos retos, pero también futuras oportunidades para el crecimiento de la empresa. En la búsqueda de mejorar la capacidad de superar las barreras culturales aparece el concepto de inteligencia cultural, la cual se define como: la habilidad o capacidad de una persona para adaptarse de forma efectiva a nuevos contextos culturales. (Arévalo Pacheco, 2016)

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

La cultura empresarial es un factor que puede traer desventajas como son: aumentos en los costos operativos, ya que se requiere capacitar o contratar personal intercultural para llevar a cabo los negocios. Pueden existir problemas en la comunicación o mal entendidos culturales por las características particulares de cada zona. Se puede mal interpretar algún comportamiento o gesto que ponga en peligro la negociación. Algunas de las ventajas de la cultura empresarial es contar con personal capacitado que pueda incidir favorablemente en la negociación, conocerá las reglas no escritas o no verbales que la cultura requiere para hacer negocios, aumenta la creatividad e innovación en el comportamiento de los negociadores. (Arévalo, G., 2016).

Ratan Tata (s.f.), presidente de GRUPO TATA, dio 10 lecciones para los empresarios:

- Sé visionario.
- Sé humilde.
- Nunca renuncies a los valores.
- Toma riesgos.
- Motiva a los demás.
- Ten fe en ti mismo.
- Mantente abierto a la crítica.

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

- Usa tendencias creativas.
- Sal del modo seguro.
- No pongas todos los huevos en una cesta.

TATA gracias a su constante capacitación e integración a sus equipos de personas adecuadas para relacionarse con las diferentes culturas además de brindarle prioridad al conocimiento y estudio de las diversas costumbres de las naciones alrededor del mundo ha logrado obtener negociaciones de éxito consolidándose como una de las multinacionales más importantes del mercado internacional.

1.1. Resumen.

Las relaciones entre países impulsan al desarrollo y crecimiento de los mismos, ningún país puede ser completamente independiente, es así que se dan dos procesos relevantes, la exportación y la importación, a su vez que ocurren las negociaciones donde se busca implementar las estrategias adecuadas para eliminar las discrepancias y obtener beneficio mutuo, la comunicación entre partes es el corazón de la negociación, Hofstede en su obra "*Las cinco dimensiones de Hofstede*", indica que para identificar patrones culturales relevantes para la comunicación intercultural debemos tomar en cuenta cinco dimensiones importante:

- Distancia de Poder.

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

- Individualismo y Colectivismo.
- Masculinidad – Feminidad.
- Orientación a Largo Plazo.

Sin embargo podríamos mencionar que los valores intrínsecos son una dimensión adicional debido a la fuerte influencia que tiene en la mente de las personas, respecto a lo que les ha sido enseñado por años y con lo que se identifican abiertamente, como sus costumbres, leyendas, comida y símbolos patrios, de igual manera en el contexto actual se debe analizar la familiaridad con las Tic's y los cambios post COVID. Para poder negociar en diferentes países se debe conocer su contexto para derribar esas barreras culturales que pueden hacer que la negociación fracase, como lenguaje verbal y no verbal.

A pesar de que la globalización empuja a los países a una homogenización sus culturas se mantienen intactas, las mismas pueden transformarse pero nunca perderse ya que es la marca personal de cada nación.

1.2. Conclusión.

La cultura es un factor indispensable al momento de realizar negociaciones, implementar una cultura empresarial es mucho más complicado de lo que se cree, puesto que es necesario la formación de un equipo capacitado y el constante aprendizaje respecto a las culturas, estrategias

y herramientas necesarias para conseguir negociaciones de éxito en el mercado exterior, sin embargo no debe etiquetarse como un gasto, si no como una inversión, gracias a esto podremos identificar la manera de actuar frente a culturas de alto y bajo contexto, la comunicación es la clave de una negociación y la comunicación se determina gracias a la cultura de cada país y la manera que estos tienen de expresar sus ideas, emociones y sentimientos.

CAPITULO 3

Este capítulo muestra los métodos de investigación implementados, la línea metodológica que ha seguido este estudio corresponde a la cualitativa, donde se pretende comprender las herramientas y estrategias necesarias para obtener una negociación internacional de éxito independientemente de la cultura con la cual nos encontremos negociando, además de identificar los nuevos elementos culturales que indiquen en una negociación, con el fin de que el presente documento establezca una guía a las pequeñas, medianas y grandes empresas y negocios en general de cómo comportarse al momento de establecer lazos con países foráneos.

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se basa en un estudio descriptivo explicativo, no experimental con corte transversal, puesto que se describe la situación actual respecto a la influencia de la cultura en los negocios internacionales del mundo moderno y como este se ha aplicado para que una empresa consiga el éxito en el mercado internacional, a través del ejemplo de la multinacional Grupo TATA, además de permitir conocer por qué y cómo de la presente

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

investigación, a su vez, se brinda una perspectiva diferente a la relevancia de la diversidad cultural y su impacto en los negocios internacionales en el contexto actual o contexto COVID-19.

2. PERTINENCIA DEL DISEÑO

La aplicación de este diseño de investigación permite conocer las diferentes ideologías de autores, pre y post modernización, lo cual nos permite analizar la utilidad y los cambios que han sufrido los diferentes paradigmas a lo largo del tiempo para evidenciar lo que hoy llamamos como nueva globalización, al consolidar la más relevante información respecto a la culturalidad y los negocios internacionales se brinda la oportunidad de analizar y reflexionar sobre la importancia de los mismos, aceptar y descartar los más óptimos para que una empresa alcance su desarrollo y éxito, los objetivos son alcanzables, puesto que este proyecto de investigación en sí, constituye una fuente de conocimiento y guía respecto a la importancia de las diferencias culturales en el mundo de los negocios altamente competitivo.

3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Al ser un proyecto de investigación con enfoque cualitativo nuestra muestra corresponde a muestra con casos – tipo, ya que se enfoca en un solo caso del cual se ha recabado información más relevante únicamente relacionado con la problemática de la investigación.

4. CONSENTIMIENTO INFORMADO

Nuestro caso de estudio, Grupo TATA, mantiene conocimiento respecto al desarrollo de este proyecto de investigación, por lo cual ha suscrito la Carta de Auspicio respectiva donde indica el apoyo a la realización del presente trabajo.

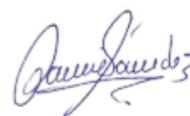
Carta de Auspicio – Acuerdo de Información y Divulgación.

Por medio de la presente el conglomerado Grupo TATA presenta sus más atentos saludos a la Universidad Internacional del Ecuador y comunica su apoyo y auspicio al Artículo Profesional a desarrollarse por la Srta. Connie Betzabé Sánchez Núñez con CC. 1803573276.

El auspicio brindado por Grupo TATA no corresponde al ámbito económico, laboral, comercial de la misma manera la información brindada para el desarrollo del mencionado trabajo de titulación es de carácter público y únicamente puede ser usado con fines académicos e investigativos. Cabe señalar que previa publicación del Artículo debe enviarse el borrador del mismo para conocimiento y autorización.



.....
Gonzalo Pozo Crespo
Segment Head
TATA Consultancy Services



.....
Connie Betzabé Sánchez Núñez
Estudiante
Universidad Internacional del Ecuador

5. CONFIDENCIALIDAD

La información expuesta en el presente proyecto es de carácter público.

6. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

Quito – Ecuador.

7. INSTRUMENTACIÓN

Office 365, gestor bibliográfico de Microsoft Word., recursos electrónicos, equipos informáticos, plataformas de reunión virtual, internet.

8. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Los datos han sido recabados de fuentes secundarias como son la página oficial de Tata Consultancy Services, obras, libros y artículos de autores que relacionan la culturalidad con los negocios y su impacto, mencionados en la bibliografía.

9. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

El presente proyecto es válido y confiable, las fuentes de investigación más relevantes sobre las cuales se basa el presente trabajo corresponden a libros y artículos de páginas

académicas y de autores altamente reconocidos en el campo de la interculturalidad que a su vez citan dentro de sus obras otros grandes autores.

10. RESUMEN

Este trabajo de investigación corresponde a una metodología cualitativa, basada en un estudio descriptivo explicativo no experimental con corte transversal, los datos aquí presentados han sido recabados de fuentes secundarias, elaboradas originalmente por terceros y puestas a disposición del público en general en la Web, este proyecto permite conocer las diferentes ideologías de autores, pre y post modernización, mostrando los cambios que han sufrido los diferentes paradigmas a lo largo del tiempo, la relevancia de la diversidad cultural y su impacto en los negocios internacionales en el contexto actual o contexto COVID-19, así como el desarrollo en el mundo de los negocios altamente competitivo.

CAPITULO 4

1. PERFIL DE LOS INFORMANTES.



Ilustración 11 TATA Group

<https://www.tcs.com/>

2. RESULTADOS DE LOS CRITERIOS ESTUDIADOS.

Una vez analizada la información expuesta en las páginas previas, entendemos que la culturalidad en los negocios internacionales es de vital importancia para desenvolverse en el mercado mundial, la comunicación verbal y no verbal es un foco básico para la transferencia de ideas, el significado que le asignamos a cada palabra en nuestra lengua, puede ser completamente diferente en otra región, incluso con lenguaje común, es así que en un mismo país pueden existir grandes diferencias culturales, para determinar estas diferencias y conocer cómo enfrentarlas se debe conocer en qué distan las culturas y alto y bajo contexto, así como los códigos escritos y no escritos que se aplican en las mismas, las empresas deben reestructurar su cultura organizacional – organigrama, para implementar la contratación o capacitación en virtud de que el personal esté listo para enfrentarse a la diversidad cultural.

Por otra parte la cultura está en constante cambio, especialmente con la llegada de la COVID-19, los países del mundo adaptaron sus hábitos cotidianos al uso de las nuevas tecnologías, es decir, esta culturalidad se vio transformada por el auge de las TIC's, mucho más allá de lo que podemos llegar a imaginar.

Tata Group, es un conglomerado a lo largo de los años ha logrado analizar y reflexionar sobre el cambio permanente de las culturas alrededor del mundo, aplicar estas herramientas y metodologías para alcanzar el éxito de una organización, además de haberse adaptado al ritmo

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

acelerado en el que actualmente vivimos, las cinco dimensiones establecidas por Hofstede nos dan una idea de cómo identificar las diferentes culturas y contrastarlas a la nuestra propia, sin embargo es una obligación adaptarla al mundo moderno, puesto que los nuevos paradigmas de los negocios internacionales distan de lo que solíamos aplicar antes de la pandemia.

3. RESUMEN

La pandemia cambio el mundo a un giro de 360 grados, incluyendo la transformación de las culturas alrededor del mundo y como percibe cada una la manera de hacer negocios, para conseguir el éxito en transacciones comerciales internacionales, es vital conocer las costumbres de la misma, tomando en cuenta el constante cambio en el cual se encuentra el mundo gracias a la nueva globalización y el cambio de los paradigmas ya conocidos, conocer cómo se comporta y comunica nuestra contraparte nos brinda un valor agregado y una ventaja competitiva en el mercado, la reestructuración de la organización para acoplar todos sus procesos y talento humano a la nueva realidad y diversidad cultural no es simple, sin embargo gracias al análisis y la implementación de las herramienta y estrategias adecuadas se puede lograr usar la culturalidad a nuestro favor para conseguir negociaciones de éxito.

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

Etnocentrismo	Geocentrismo	Policentrismo
La cultura propia es superior al resto	Es un punto medio no se centra en la aplicación de estrategias netamente nacionales o netamente foráneas, es una combinación de ambos.	La empresa internacional adopta funciones distintas a las aplicadas en las nacionales.
Se cree que las estrategias que funcionan en su país de origen deben funcionar en los extranjeros.		Puede conducir a una alta delegación de toma de decisiones - descentralización del poder
Ignora diferencias culturales y ambientales.		Puede conducir a un extensa imitación de las prácticas del país anfitrión y puede perder innovación
Se centra en cumplir los objetivos de su país de origen en lugar de los extranjeros o mundiales		Puede perder control si los jefes de cada país priorizan los objetivos locales a los mundiales
Supone que la introducción de un nuevo producto o servicio es fácil de lograr.		
No es necesariamente malo ya que gran parte de lo que funciona en el país local funciona en el extranjero		
El etnocentrismo en exceso puede provocar fracasos		

CAPITULO 5.

1. CONCLUSIONES

El mundo gira en torno a los negocios, la globalización siempre ha generado un empuje universal hacia la integración, sin embargo con la nueva globalización y los nuevos paradigmas culturales el mundo ha dado un giro completo que lo ha empujado a una transformación trascendental donde incluimos hechos históricos que han influenciado en el comportamiento de las naciones.

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

La comunicación y la comprensión del contexto geopolítico actual nos permiten establecer lazos duraderos con nuestra contraparte, conocer la manera en la que expresan sus ideas tanto verbal como no verbal, analizar el entorno político, económico, social, normativo de cada nación, así como identificar las culturas de alto y bajo contexto, las subculturas dentro de un país, recordemos que una región puede albergar un sinnúmero de culturas como es la cultura indígena.

Por otra parte las nuevas tecnologías han modificado los hábitos naturales de las poblaciones alrededor del mundo, la introducción de deliverys, plataformas de e-commerce, plataformas de entretenimiento, redes sociales y una subida exorbitante de los aparatos electrónicos, han provocado que la vida diaria se base en el uso de la tecnología, tomando en cuenta que la llegada de la COVID-19 solo aceleró el proceso de automatización en el mundo.

Conocer la manera de comportarse de un lugar ayuda a saber cómo responder frente a este, mostrar interés en una cultura donde planeamos abrir lazos comerciales nos brinda una gran ventaja competitiva, al mismo tiempo la cultura puede usarse como una herramienta de manipulación para lograr que la contraparte ceda a nuestras exigencias.

2. RECOMENDACIONES

- Estudiar, analizar y reflexionar sobre el comportamiento y formas de comunicación del país al cual vamos a asistir.

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

- Muchos países mantienen costumbres muy arraigadas, lo que para una persona es normal para otro puede significar una ofensa.
- Investigar la situación geopolítica del país que se pretende visitar.
- Reforzar la estructura organizacional de la empresa, un buen equipo de trabajo que conozca cómo manejarse dentro de la culturalidad provocará que la empresa alcance el éxito.
- Estudiar el lenguaje no verbal, es por este medio por donde se comunican la mayoría de los pensamientos.
- Enfocarse en casos de éxito e investigar cómo alcanzaros su posicionamiento actual.

3. CONTRIBUCIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS

Para actuar sobre la diversidad cultural en los negocios es importante considerar de manera integral y a profundidad otros aspectos como la estructura organizacional de la empresa, contexto geopolítico de los países, situación económica, formas de comunicación, entre otros elementos; este estudio se ha enfocado en investigar parte de ellos en referencia a las variables analizadas: variable geopolítica, tipos de comunicación; necesidades empresariales, nueva globalización, cambios efectuados a partir de la COVID-19, nuevas tecnologías, nuevos paradigmas.

4. FUTURAS INVESTIGACIONES

En este contexto, las empresas enfrentan la urgencia y la complejidad por implementar una reestructuración de su Estructura Organizacional enfocada en el estudio e importancia de la culturalidad, para superar la incertidumbre, esto también incluye un programa de reinversión de sus procesos. Esto presenta una oportunidad, y una necesidad, para que muchas empresas desarrollen las competencias en las que se debió invertir antes, por ejemplo: analizar los diferentes contextos culturales de las regiones del mundo, estudio de la comunicación verbal y no verbal, impulsar la era digital.

Los autores con este estudio acerca de los nuevos elementos culturales y su incidencia en los negocios internacionales dejamos las puertas abiertas para próximas investigaciones acerca de la diversidad cultural mundial y su importancia para alcanzar negociaciones de éxito.

5. REFERENCIAS

A. Zamora, J. (2007). *La cultura del consumo*. Recuperado el 14 de Julio de 2021, de Camjol.info: <https://camjol.info/index.php/REALIDAD/article/download/5142/4824>

Arcos, A. (24 de Marzo de 2020). *Una generación digital pero con carencias tecnológicas*. Recuperado el 14 de Julio de 2021, de Magisnet: <https://www.magisnet.com/2020/03/una-generacion-digital-pero-con-carencias-tecnologicas/>

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

Arévalo Pacheco, G. (Diciembre de 2016). *Valores culturales en los Negocios Internacionales*. Recuperado el 05 de Agosto de 2021, de Realidad Económica:
https://www.realidadeconomica.umich.mx/index_files/valores_culturales_en_los_negocios_internacionales_2.pdf

BBC Mundo. (15 de Mayo de 2021). *8 preguntas para entender por qué pelean israelíes y palestinos*. Recuperado el 14 de Julio de 2021, de BBC.com:
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-44125537>

BBC News Mundo . (21 de Enero de 2021). *Biden presidente: las 17 primeras medidas con las que empieza a revertir las políticas de Trump*. Recuperado el 14 de Julio de 2021, de BBC: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-55729207>

Ben Houmane, R. (s.f). *Impacto de la criptomoneda en el comercio internacional y la política*. Recuperado el 14 de Julio de 2021, de comercioexterior.ub.edu:
https://www.comercioexterior.ub.edu/tesina/Proyectos18-19/primer_proyecto/Proyecto_BenhoumaneRim.pdf

Castiñeira, Á. (12 de Junio de 2020). *Covid-19 y geopolítica: primeros impactos*. Recuperado el 14 de Julio de 2021, de Corporate Excellence:
<https://www.corporateexcellence.org/recurso/covid-19-y-geopolitica-primeros-impactos/9e79e525-737d-1310-6a55-18219695fe44>

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

Castro, O., & J.L., A. (Marzo de 2008). *Como afecta el contexto cultural en la administración de los negocios internacionales*. Recuperado el 08 de Julio de 2021, de Academia.edu:

https://www.academia.edu/download/45513961/Como_afecta_el_contexto_cultural_en_la_administracion_de_los_negocios_internacionales_.pdf

Dallanegra Pedraza, L. (14 de Marzo de 2008). *Tendencias políticas en América Latina en el contexto mundial del siglo XXI. Hacia una teoría política realista-sistémica-estructural sobre América Latina*. Recuperado el 14 de Julio de 2021, de Scielo.org:

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-05652008000100003

Dentzel, Z. (2013). *El impacto de internet en la vida diaria*. Recuperado el 14 de Julio de 2021, de Open Mind BBVA: <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/el-impacto-de-internet-en-la-vida-diaria/>

Diario Huarpe. (15 de marzo de 2021). *¿Qué impacto social ha tenido el bitcoin?* Recuperado el 14 de Julio de 2021, de DiarioHuarpe.com: <https://www.diariohuarpe.com/nota/-que-impacto-social-ha-tenido-el-bitcoin--202131512400>

Díaz de Rada, Á. (2021). *¿Qué es la cultura? Definiciones de la palabra cultura en antropología*. Recuperado el 08 de Julio de 2021, de Antropologoprincipiante.: <https://antropologoprincipiante.com/que-es-la-cultura/>

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

DiMaggio, P. (2013). *La influencia de internet en la producción y el consumo de cultura. Destrucción creativa y nuevas oportunidades*. Recuperado el 14 de Julio de 2021, de Open Mind BBVA: <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-influencia-de-internet-en-la-produccion-y-el-consumo-de-cultura-destruccion-creativa-y-nuevas-oportunidades/>

El País. (13 de Julio de 2021). *¿Qué está pasando en Cuba? Las claves para entender las protestas contra el Gobierno*. Recuperado el 14 de Julio de 2021, de El País: <https://elpais.com/internacional/2021-07-12/protestas-en-cuba-seis-claves-para-entender-las-manifestaciones-contra-el-gobierno.html>

Fanjul, E. (2018). *Hacia una nueva globalización*. Recuperado el 14 de Julio de 2021, de Real Instituto Elcano Royal Institute: <https://blog.realinstitutoelcano.org/hacia-una-nueva-globalizacion/>

Fanjul, E. (11 de Noviembre de 2020). *Algunos conceptos clave para entender la nueva globalización*. Recuperado el 14 de Julio de 2021, de Real Instituto Elcano Royal Institute: <https://blog.realinstitutoelcano.org/algunos-conceptos-clave-para-entender-la-nueva-globalizacion-i/>

Fondo de Cultura Económica. (2010). *Brevarios del Fondo de Cultura Económica*. Recuperado el 08 de Julio de 2021, de Books.google.es: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EazDDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=cultura>

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA
PERSPECTIVA MULTINACIONAL

&ots=Bcy8S8YT14&sig=NEcqOOGmRVNRjXZYCMvIK95j5yM#v=onepage&q=cultura&f=fa
alse

Jiménez, C. (31 de Diciembre de 2018). *Brasil entra en una nueva era con la extrema derecha de Bolsonaro*. Recuperado el 14 de Julio de 2021, de El País: https://elpais.com/internacional/2018/12/30/america/1546208513_235895.html

Lefcovich, M. (s.f.). *Los nuevos paradigmas de negocios empresariales*. Recuperado el 10 de Agosto de 2021, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/los-nuevos-paradigmas-de-negocios-empresariales/>

Leonte, A. (28 de Septiembre de 2019). *Diferencias culturales en la comunicación no verbal*. *Club de Lenguaje No Verbal*. Recuperado el 14 de Julio de 2021, de Comportamiento no verbal: <https://comportamientonoverbal.com/clublenguajenoverbal/diferencias-culturales-en-la-comunicacion-no-verbal-club-de-lenguaje-no-verbal/>

Leontiev, A. (2013). *El hombre y la cultura*. Recuperado el 08 de Julio de 2021, de Academia.edu: https://www.academia.edu/download/63017339/Dawson_el-hombre-y-la-cultura20200419-86139-5gwbv6.pdf

Llamazares, O. (1 de Mayo de 2011). *La influencia de la Cultura en los Negocios Internacionales*. Recuperado el 08 de Julio de 2021, de Boletín económico de ICE N° 3011.

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA
PERSPECTIVA MULTINACIONAL

Academia.edu: https://www.academia.edu/download/35873238/BICE_3011_47-52__DC1F87CE5EEC51F07F5B7E538EFE5D29.pdf

Luna, P. (4 de Julio de 2021). *Empieza el proceso constituyente en Chile: ¿cómo se construirá la nueva Carta Magna?* Recuperado el 14 de Julio de 2021, de France 24: <https://www.france24.com/es/am%C3%A9rica-latina/20210704-inicio-constitucion-chile-como-se-redactara>

Maldonado Cañón, K. D. (Mayo de 2007). *La interculturalidad de los negocios internacionales*. Recuperado el 08 de Julio de 2021, de Revistas.urosario.edu.co: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/973/872>

Mejía Jiménez , S. M. (2015). *Crítica de la influencia de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el bienestar de los empleados de las empresas de servicios de tecnología de la información de la ciudad de Quito*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2021, de Bibdigital.epn.edu.ec: <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10526/1/CD-6226.pdf>

Morales , O. (31 de Agosto de 2010). *La importancia de la cultura en los negocios mundiales*. Recuperado el 08 de Julio de 2021, de Americaeconomia: <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/la-importancia-de-la-cultura-en-los-negocios-internacionales>

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA
PERSPECTIVA MULTINACIONAL

Naciones Unidas. (s.f.). *Influencia de las tecnologías digitales*. Recuperado el 14 de Julio de 2021, de Un.org: <https://www.un.org/es/un75/impact-digital-technologies>

Neira, E. (3 de Marzo de 2019). *Así es como Netflix ha conseguido ser la influencia cultural más relevante de nuestra época*. Recuperado el 14 de Julio de 2021, de Xataka: <https://www.xataka.com/streaming/asi-como-netflix-ha-conseguido-ser-influencia-cultural-relevante-nuestra-epoca>

Obregón Jiménez, E. (s.f.). *Ambientes culturales que enfrentan las empresas*. Recuperado el 10 de Agosto de 2021, de Eumed: <https://www.eumed.net/ce/2011a/eoj.htm>

Páramo Morales, D. (2011). *Cultura y Negocios Internacionales. Pensamiento & Gestión*, vii-xiv.

Páramo Morales, D. (Enero de 2011). *Cultura y Negocios Internacionales. Pensamiento & Gestión*, vii-xiv. Obtenido de Redalyc.org: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64620756001.pdf>

Peiró, R. (11 de Mayo de 2020). *Cultura*. Recuperado el 08 de Julio de 2021, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/cultura.html>

R.Nelson, D. (2017). *La nueva economía y política de la globalización*. Recuperado el 14 de Julio de 2021, de Open Mind BBVA: <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-nueva-economia-y-politica-de-la-globalizacion/>

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINACIONAL

Romano, S., García Fernández, A., Lajtman, T., Tirado, A., Caballero Escalante, F., & Arias Barona, C. (23 de mayo de 2021). *Dilemas de la geopolítica global 2021 y América Latina y el Caribe*. Recuperado el 14 de Julio de 2021, de Celag.org: <https://www.celag.org/dilemas-de-la-geopolitica-global-2021-y-america-latina-y-el-caribe/>

Salazar Pico, F. (15 de Diciembre de 2020). *La pandemia cambió el paradigma de la presencia física de los negocios*. Recuperado el 10 de Agosto de 2021, de Revista Gestión: <https://www.revistagestion.ec/estrategia-analisis/la-pandemia-cambio-el-paradigma-de-la-presencia-fisica-de-los-negocios>

Services, T. C. (2021). *TATA Consultancy Services*. Obtenido de TATA Consultancy Services: <https://www.tcs.com/>

Sierra Praeli, Y. (23 de Octubre de 2020). *Partido de Evo Morales regresa al gobierno en medio de desastre ambiental en Bolivia*. Recuperado el 14 de Julio de 2021, de Mongabay: <https://es.mongabay.com/2020/10/bolivia-luis-arce-evo-morales-elecciones-2020/>

Unión Informática. (s.f.). *Tata Consultancy Services*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2021, de Unioninformatica.org: <https://unioninformatica.org/empresas/tata-consultancy-services/>

Valenzuela, I. (s.f.). *11 palabras hispanoamericanas que usamos todos los días pero tienen diferentes significados entre un país y otro*. Recuperado el 14 de Julio de 2021, de Vix:

NUEVOS ELEMENTOS CULTURALES Y SU INCIDENCIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DESDE UNA
PERSPECTIVA MULTINACIONAL

<https://www.vix.com/es/btg/curiosidades/7870/11-palabras-hispanoamericanas-que-usamos-todos-los-dias-pero-tienen-diferentes-significados-ent>

Zuinaga de Mazzei, S. (2015). *El enfoque de la Geopolítica en el contexto de las relaciones internacionales en el nuevo milenio*. . Recuperado el 14 de Julio de 2021, de Redalyc:
<https://www.redalyc.org/pdf/364/36442240002.pdf>