



*Escuela de
Postgrado de
Marketing
Internacional*

**Título: Inteligencia cultural empresarial en las negociaciones internacionales,
proceso de Interculturalización en las exportaciones de Argentina a Chipre.**

Trabajo Científico libre para la obtención del grado de Magister en Marketing
Internacional de la Escuela de Posgrado de Marketing Internacional - Facultad de
Ciencias Económicas - Universidad Nacional de La Plata -

Autor:

Claudia Torres G.

Director de Tesis:

Prof. Benito Cleres

Fecha de entrega: 27-12-2022

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN METODOLÓGICA	6
0.1. Objetivo General.....	6
0.2. Objetivos Específicos	6
0.3. Marco teórico.....	6
0.4. Metodología.....	7
CAPITULO 1. INTELIGENCIA CULTURAL EMPRESARIAL.....	8
1.0. Concepto de cultura.....	8
1.1. La cultura y el Marketing Internacional.....	9
1.2. La cultura en las Negociaciones Internacionales	9
1.3. Factores culturales	15
1.4. Factores culturales y las negociaciones.....	17
1.5. Interculturalización.....	18
1.6. Inteligencia Cultural	19
CAPITULO 2. DEMOGRAFÍA, RASGOS CULTURALES Y PRODUCTOS/SERVICIOS DE ARGENTINA Y CHIPRE.	22
2.0. Demografía Argentina.....	22
2.1. Demografía Chipre	23
2.2. Cultura Argentina.....	24
2.3. Cultura Chipre	26
2.4. Principales productos/servicios de exportación e importación de Argentina	26
2.5. Principales productos/servicios de exportación e importación Chipre.....	28
CAPITULO 3. DESARROLLO DE INTELIGENCIA CULTURAL.....	30
3.0. Procedimientos para desarrollar la Inteligencia Cultural en las negociaciones internacionales	30
3.1. Inteligencia Cultural aplicada a la relación Argentina-Chipre.	34
3.1.0. Comparación cultural: Argentina-Chipre	34
3.1.1. Análisis comparativo de la teoría de Hofstede “6 Dimensiones” aplicada a Argentina y Chipre.....	41
3.1.2. Análisis de la teoría de Edward Hall, “Alto y Bajo contexto” aplicada a Argentina y Chipre.....	45
3.2. Análisis de los mercados y productos/servicios desde el enfoque cultural de Argentina y Chipre.....	46
CAPÍTULO 4. INTELIGENCIA CULTURAL EMPRESARIAL EN LAS NEGOCIACIONES ARGENTINA CHIPRE	52

CONCLUSIONES	55
ANEXOS.....	57
Anexo I.....	57
Anexo II.....	58
BIBLIOGRAFÍAS	61

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Alto contexto: Las redes de alto contexto tienen grupos compactos, con conexiones de múltiples hilos entre individuos.....	13
Imagen 2. Bajo contexto: los individuos formarán redes difusas con muchas conexiones de un solo hilo.....	14
Imagen 3. Exportaciones por grandes rubros e importaciones por usos económicos.	27
En millones de dólares, participación y variación porcentual.....	27
Imagen 4. Participación porcentual de los principales países de exportación e importación. Doce meses de 2021.....	28
Imagen 5. Características de un negociador que enfrenta la diversidad cultural.	30
Imagen 6. Proceso para manejar la Inteligencia Cultural desde lo empresarial.....	32
Imagen 7. Estrategias genéricas de marketing internacional.	34
Imagen 8. Country Comparison: Argentina-Grecia.....	44
Imagen 9. Culturas ordenadas de acuerdo a la importancia del contexto	45
en la comunicación interpersonal, según Hall:	45
Imagen 10. Alto y bajo contexto por E. Hall	45
Imagen 12. Exportadores de limones y limas, frescos y secos hacia Chipre. Total \$ 2M .50	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias entre culturas de alto y bajo contexto.	13
Tabla 2. Población estimada al 1 de julio de cada año calendario por sexo. Total, del país. Años 2010-2040.	22
Tabla 3. Argentina – Población 2020.	23
Tabla 4. Chipre – Población 2020.	24
Tabla 5. Análisis comparativo de los principales aspectos culturales de Argentina y Chipre al 2022.	34
Tabla 6. Mercado potencial Chipriota.	46
Tabla 7. Principle origins of expatriates (01/05/2022) [Assoc.] Number of associations of employment. Principales orígenes de los expatriados (05/01/2022) [Asoc.] Número de asociaciones de empleo.	49
Tabla 8. Análisis DAFO desde un enfoque cultural.	51

INTRODUCCIÓN METODOLÓGICA

0.1. Objetivo General

Estudiar la incorporación de Inteligencia cultural empresarial en las negociaciones internacionales para el aumento de oportunidades y prevención de riesgos mediante el conocimiento de aspectos culturales propios de los países para aumentar y fortalecer las relaciones mediante la interculturización en las exportaciones Argentina a Chipre.

0.2. Objetivos Específicos

1. Investigar la inteligencia cultural empresarial y la incorporación a los estudios de Marketing Internacional. Identificar los factores culturales y el impacto que tienen en las negociaciones.
2. Estudiar la demografía y factores culturales de Argentina y Chipre. Indagar sobre los principales productos/servicios de exportación en Argentina e importación en Chipre.
3. Definir procedimientos para desarrollar la inteligencia cultural en las negociaciones entre países culturalmente distintos. Analizar y comparar el comportamiento de los mercados mediante los hábitos y costumbres de Argentina y Chipre.
4. Determinar los beneficios/ventajas que se obtienen de la aplicación de la interculturización empresarial en las negociaciones internacionales entre Argentina y Chipre.

0.3. Marco teórico

En un mundo cada vez más globalizado se ha logrado observar cómo la cultura está formando parte importante del Marketing y las negociaciones internacionales. Según Alfred Kroeber (1951) "Cultura es un modo habitual de actuar, sentir y pensar, canalizado a través de una sociedad a partir de un número infinito de manera de vivir." (p.19)¹

"La cultura es la forma de vida que define y caracteriza a los pueblos del mundo; es aquella parte del entorno creada por el ser humano; está constituida por esquemas de

¹ Kroeber A., (1951). *The nature of culture*. Chicago. University Chicago Press.

comportamiento asimilados compartidos por los miembros de una sociedad, por consiguiente. La cultura es esencial y determinante para entender el comportamiento y los hábitos de los consumidores,” Gutiérrez, PS (2016 P. 239)²

La Inteligencia Cultural esta direccionada a la comunicación en las negociaciones Internacionales, aplicando conocimientos de la existencia de la diversidad cultural que hay entre los países. De Manuel, PS (2000) señala: “El objetivo que persigue la comunicación empresarial tanto interna como externa, es conseguir una imagen positiva y un clima adecuado para que se conozca su filosofía, los productos que fabrica o servicios que ofrece, así como los objetivos empresariales que persigue.” (P.59)³

“Se ha demostrado que las influencias culturales son determinantes fundamentales de la conducta de gestión/dirección organizacional, y especialmente el marketing, son fenómenos tanto culturales como económicos. La razón fundamental detrás de la necesidad de examinar la dimensión cultural en la internacionalización de la empresa es que la dirección, en ocasiones, está ligada a la cultura y, por tanto, mira hacia dentro y está sometida a lo que dicta el criterio de la autorreferencia.” Bradley, Calderón. (2006:119)⁴

0.4. Metodología

Se realizará una investigación de tipo explicativo y correlacional para estudiar en profundidad el contexto actual de los métodos de interculturalización aplicado en las negociaciones entre Argentina y Chipre y cómo manejar la inteligencia cultural en la gestión empresarial.

De acuerdo a esto, se recurrirá a fuentes primarias como entrevistas que puedan ser de interés para evaluar la Inteligencia Cultural en las negociaciones internacionales. También se complementará con fuentes secundarias que otorgan definiciones, teorías, censos, estadísticas significativas sobre la inteligencia cultural a nivel global y que nos permitirán enmarcar la situación entre los países: Argentina y Chipre. Con la presente metodología de la investigación se recogerá información que servirá como base para estudiar los métodos para gestionar la Inteligencia Cultural empresarial.

² Gutiérrez, S, Velandia, C., Guerra, H., Ramírez, A., Ortíz, J., Velásquez, M., (2016). Negocios Internacionales. Fundamentos y Estrategias. 2ª Edición. Colombia: Universidad del Norte.

³ De Manuel, F., Martínez, R., Martínez V., (2000). Comunicación y Negociación Comercial. 3ª Edición. Madrid. ESIC.

⁴ Bradley F, Calderón H., (2006) Marketing Internacional. 5ª Edición. Madrid. Pearson.

CAPITULO 1. INTELIGENCIA CULTURAL EMPRESARIAL

En este capítulo vamos a definir los principales términos en los cuales está basado esta investigación definiremos cultura, sus factores y como pueden influir en las negociaciones. Investigaremos sobre la Inteligencia Cultural y su desarrollo dentro de las empresas y las organizaciones así mismo como puede influir en los estudios de Marketing Internacional.

1.0. Concepto de cultura

Desde el principio de los tiempos la cultura es lo que identifica a cada ser humano, es la historia que llevamos de generación en generación y puede ir cambiando o modificándose a lo largo del tiempo y sobre todo a medida que nos movemos en el espacio. La cultura viene desde los orígenes y lo sucedido en el pasado del mismo modo que está grabado en los libros de historia, la cultura queda grabada en cada persona.

García, (2012)⁵: “El antropólogo inglés, Edward Tylor, en su obra *Primitive Cultura* (1871) estableció el primer y más amplio concepto de cultura, que abarcaba “todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, la costumbre y cualquier otra capacidad y hábito adquirido por el hombre en cuanto es miembro de la sociedad”.

Por consiguiente, “La cultura, proporciona un punto individual de afianzamiento, una identidad, así como códigos de conducta, se define como un conocimiento comunicable o como la suma de logros históricos producidos por la vida social del hombre. La cultura es compartida, es transmitida y aprendida de una generación a otra.” Gutiérrez, PS (2016 P.238)⁶

⁵ García N. Fernando, (2012). Cultura, subcultura, contracultura “Movida” y cambio social (1975-1985). Universidad Complutense de Madrid. Madrid.

⁶ Gutiérrez, S, Velandia, C., Guerra, H., Ramírez, A., Ortíz, J., Velásquez, M., (2016). Negocios Internacionales. Fundamentos y Estrategias. 2ª Edición. Colombia: Universidad del Norte.

1.1. La cultura y el Marketing Internacional

En los estudios y proyectos de Marketing Internacional regularmente se investiga la cultura del país a donde va dirigido el producto o servicio, importantes autores han determinado que el estudio de la cultura crea un impacto en las gestiones y estrategias que utilizan las empresas u organizaciones para exportar.

Bradley, (2006)⁷ establece: El marketing internacional no es una única teoría, sino más bien una disciplina formada por diferentes teorías que cuando se aplican, se convierten en la tecnología operativa de los profesionales de los procesos de marketing internacional (Carman, 1980). El objetivo de cualquier teoría de marketing internacional debería ser explicar la conducta del marketing más allá de las fronteras, incluyendo:

- El impacto que tienen los diferentes sistemas de valor y las diferentes culturas sobre las necesidades, los deseos y las demandas de los productos y servicios.
- El comportamiento del consumidor en diferentes mercados.
- La reacción de la empresa ante los cambios culturales (convergencia o divergencia global).
- Flujos de importaciones y exportaciones a nivel mundial.
- Actividades de concesión de licencias o *joint ventures*.
- Ubicación y orientación de la inversión extranjera.

J. A. Paris, (2008: P. 5)⁸. Señala: “Cuando una empresa pretende vender en países extranjeros, se encuentra con sistemas culturales, económicos y legales muy distintos a los de su país de origen. Antes de encarar este desafío deberá interpretar el nuevo ambiente de negocios y mucho más importante aún es adaptarse a él.”

1.2. La cultura en las Negociaciones Internacionales

Existe una teoría de gran relevancia sobre el estudio de la cultura en las negociaciones internacionales una de ellas es la teoría de las seis dimensiones (6D) del modelo de Geert Hofstede, Tobetranslated, (2018)⁹ nos explica:

⁷ Bradley F, Calderón H., (2006) Marketing Internacional. 5ª Edición. Madrid. Pearson.

⁸ París José Antonio (2008). Marketing Internacional. Desde la óptica Latinoamericana. 1ª Edición. Argentina: errepar.

⁹ Tobetranslated, (2018). La teoría de las dimensiones culturales de Hofstede

Distancia al poder: La distancia jerárquica está relacionada con el problema básico de la desigualdad. Trata sobre cómo los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan o no, el hecho de que haya personas de mayor rango jerárquico que estén por encima de ellos. Lo importante en esta dimensión es ver cómo manejan las sociedades las desigualdades entre las personas. La distancia de poder mide cómo las personas que tienen menos poder afrontan y se relacionan con las que poseen mayor poder o tienen un estatus por encima del suyo, como sucede entre un empleado y su jefe, por ejemplo.

En palabras de Hofstede la distancia jerárquica puede ser definida de la siguiente manera: “el grado en que los miembros con menos poder de las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual.”

Individualismo vs. Colectivismo: En una sociedad individualista, los miembros tienden a tomar decisiones de forma independiente y se preocupan por sí mismos y por sus familiares más inmediatos. Algunas culturas nacionales individualistas son: Los Estados Unidos, Australia e Inglaterra. Del otro lado, en las sociedades colectivistas, los lazos grupales son fuertes y la familia incluye a la familia extendida (tías y tíos, primos, etc.). Algunas culturas nacionales colectivistas son: España, Guatemala, Pakistán e Indonesia.

El individualismo es característico de sociedades en las que los lazos entre las personas son laxos: cada uno debe ocuparse de sí mismo y de su familia más próxima. El colectivismo, por el contrario, es característico de sociedades en las que las personas se integran desde su nacimiento en grupos fuertes y cohesionados que continúan protegiéndolas toda la vida a cambio de una lealtad inquebrantable. (Hofstede, 1999:102)

Masculinidad vs. Femenidad: Hofstede decidió llamar masculinidad-femenidad “a la preferencia por un comportamiento de autoafirmación frente a una conducta modesta”.

Hofstede nos propone su definición de masculinidad frente a feminidad de la siguiente forma: la masculinidad se refiere a sociedades en las que los papeles sociales de ambos sexos son claramente distintos (por ejemplo, el hombre debe ser fuerte y duro e interesarse por el éxito material, mientras que la mujer debe ser modesta y tierna y estar preocupada por la calidad de vida); la feminidad se refiere a sociedades en las que los

papeles sociales de ambos sexos se solapan (tanto los hombres como las mujeres deben ser modestos y tiernos y estar preocupados por la calidad de vida). (Hofstede, 1999: 149)

Control de la incertidumbre: Hofstede nos señala que la incertidumbre está presente en todas las sociedades, puesto que todos debemos enfrentarnos al problema que supone no saber qué es lo que nos depara el futuro, por ejemplo. Todos tenemos que vivir con la incertidumbre, el cual está muy presente en nuestras vidas, y para ello las sociedades brindan muchas y diferentes formas de mitigar las posibles ansiedades que la incertidumbre puede generar en cada uno de nosotros. Hofstede señala que para disminuir la ansiedad las sociedades hacen uso de la tecnología, la ley y la religión.

Hofstede define el control de la incertidumbre como “la medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados frente a situaciones desconocidas o inciertas. Este sentimiento se expresa, entre otras cosas, mediante el estrés y la necesidad de previsión: una necesidad de normas, escritas o no.”

El autor señala Orientación a largo plazo vs. Orientación a corto plazo: Todas las sociedades mantienen un lazo con su pasado, sin embargo, no apartan la vista del presente y del futuro, pero la prioridad que dan a estos elementos difiere de un país a otro. Por ejemplo, los países que obtuvieron una puntuación baja en la tabla de valores de esta dimensión se inclinan hacia las tradiciones, prefieren mantener las normas y no salirse de lo tradicional, además para ellos el cambio social no es de su agrado y lo miran con recelo.

Esto no es así para los países que obtuvieron un alto porcentaje en esta dimensión; para ellos adoptar un enfoque más pragmático es fundamental. Saben ahorrar y además lo promueven e invierten en educación para poder solventar el futuro incierto que pueda acaecer.

Por último, Hofstede establece Indulgencia vs. Restricción: Esta dimensión examina la importancia de la felicidad y el control de la vida. Las sociedades con alto índice de Indulgencia (alto IVR) permiten a las personas satisfacer libremente sus necesidades y deseos, especialmente aquellos relacionados con disfrutar de la vida y divertirse. En las sociedades con altos índices de Restricción (bajo IVR), las personas suprimen sus impulsos bajo estrictas normas sociales. La gente tiene la disciplina moral en alta consideración y tiende a ser más pesimista.

Las dimensiones culturales de Hofstede aumentan la comprensión de contextos interculturales e interacciones entre personas con antecedentes culturales diferentes.

A través de esta teoría se establece que: “La inteligencia cultural es la capacidad de interactuar con eficacia y de forma fluida en diferentes contextos o desafíos interculturales. Este concepto surge hace 15 años y engloba ideas como la comunicación, las competencias y la conciencia intercultural. Nadie nace culturalmente inteligente. Es un proceso de aprendizaje que incluye un factor cognitivo (entender), emocional (actitud) y experiencial (contacto con lo diferente).” Universidad Católica de Chile, (2017)¹⁰

Por otra parte, la teoría de Edward Hall, Gutiérrez, PS (2016 P.240)¹¹, establece que: El contexto cultural en las negociaciones culturales: El contexto es mejor definido como la diversificación de estímulos que rodean al evento de la comunicación, incluyendo: gestos corporales, tono de voz, distancia física entre los interlocutores, hora del día, clima, normas sociales, lugar geográfico de la comunicación y otros factores externos. Existen dos clases de contexto: alto y bajo contexto versus el mensaje real en sí mismo (Sapienza, 2008).

Culturas de Alto Contexto: En este tipo de culturas se manejan los documentos legales y son determinantes la expresión y la palabra, lo cual obliga a que las negociaciones sean pausadas. La posición social es muy significativa y, a su vez, el juicio sobre ella. Es inevitable construir una relación personal que establezca una confianza entre ambas partes; es por ello que las negociaciones son más lentas. Por ejemplo, los países asiáticos, árabes, África y los países latinos hacen parte de estas culturas.

Por último, el autor establece las Culturas de Bajo Contexto: En las culturas de bajo contexto, los mensajes comunican una gran parte de la información. Son directos y explícitos, lo cual hace que se difunda la mayor parte de la información. Los pormenores de la negociación y el negocio que se va a realizar se analizan con rapidez. Los documentos legales son cruciales para la negociación. Estados Unidos y Europa son modelos de estas culturas.

¹⁰ Universidad Católica de Chile, Escuela de Administración. (2017). Desarrollo de la Inteligencia Cultural: Habilidad del siglo XXI. Chile. <https://escueladeadministracion.uc.cl/desarrollo-de-la-inteligencia-cultural-habilidad-del-siglo-xxi/>

¹¹ Gutiérrez, S, Velandia, C., Guerra, H., Ramírez, A., Ortíz, J., Velásquez, M., (2016). Negocios Internacionales. Fundamentos y Estrategias. 2ª Edición. Colombia: Universidad del Norte.

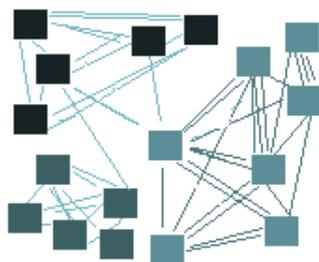
Tabla 1. Diferencias entre culturas de alto y bajo contexto.

Variable	Cultura de Alto Contexto	Cultura de Bajo Contexto
Hábitos alimenticios y comida	La comida es un acontecimiento social	La comida es una necesidad, comida rápida
Hábitos de trabajo	Orientación por relaciones, recompensas con base en la antigüedad; el trabajo es algo necesario	Orientación por tareas; recompensa con base en logros; el trabajo es algo de valor
Comunicación y lenguaje	Implícito, indirecto	Explícito, directo
Amigos y familia	Orientación a los demás; fidelidad y responsabilidad; respeto hacia los mayores	Orientación hacia uno mismo; se valora la juventud
Valores y normas	Conformidad de grupo, armonía	Independencia, confrontación y conflicto
Aspecto físico y modo de vestir	Indicación de posición en la sociedad	Vestimenta para el éxito individual; gran variedad
Sentido del yo y el espacio	Reverencias y apretones de manos, abrazos formales	Igualdad entre sexos; desafío a la autoridad; los individuos controlan su destino
Países	Medio oriente, Asia, África y Suramérica	Norteamérica y gran parte de países de Europa Occidental

Fuente: “Basada en Bush, V.D. Ingram, T. (1996). Adapting to diverse customers: a training matrix for international marketers. *Industrial Marketing Management*, 25, 373-383.” Gutiérrez, PS (2016 P.240)¹²

Beer Jennifer E., (2003)¹³ en las diferencias de Alto y bajo contexto señala lo siguiente:

Imagen 1. Alto contexto: Las redes de alto contexto tienen grupos compactos, con conexiones de múltiples hilos entre individuos.



¹² Gutiérrez, S, Velandia, C., Guerra, H., Ramírez, A., Ortíz, J., Velásquez, M., (2016). *Negocios Internacionales. Fundamentos y Estrategias*. 2ª Edición. Colombia: Universidad del Norte.

¹³ Beer Jennifer E., (2003). *High and Low Context. Communicating Across Cultures*. Recuperado: <https://www.culture-at-work.com/highlow.html>

- Menos comunicación verbalmente explícita, menos información escrita/formal
- Comprensiones más interiorizadas de lo que se comunica
- Múltiples lazos transversales e intersecciones con otros
- Relaciones a largo plazo
- Límites fuertes: quién se acepta como perteneciente frente a quién se considera un "forastero"
- El conocimiento es situacional, relacional.
- Las decisiones y actividades se centran en las relaciones personales cara a cara, a menudo en torno a una persona central que tiene autoridad.

Ejemplos: Pequeñas congregaciones religiosas, una fiesta con amigos, reuniones familiares, restaurantes *gourmet* caros y restaurantes de barrio con una clientela regular, amistades de estudiantes universitarios en el *campus*, juegos informales regulares, hospedar a un amigo en su casa durante la noche.

Imagen 2. Bajo contexto: los individuos formarán redes difusas con muchas conexiones de un solo hilo.



- Orientado a reglas, la gente juega con reglas externas
- Más conocimiento es codificado, público, externo y accesible.
- Secuenciación, separación: de tiempo, de espacio, de actividades, de relaciones
- Más conexiones interpersonales de menor duración.
- El conocimiento es más a menudo transferible
- Centrado en tareas. Las decisiones y actividades se centran en lo que hay que hacer, división de responsabilidades.

Cerda- Hegerl Patricia (2006)¹⁴: “Alto contexto, alto grado de involucramiento en la comunicación y contacto corporal son entonces las características principales de la comunicación cara a cara en América Latina.”

1.3. Factores culturales

Existen muchos factores culturales que conjuntamente actúan en un individuo de manera que puedan percibir los productos y servicios de manera diferente. Generalmente se dividen en tres grupos, cultura, subcultura y clase social.

Nieto D., (2009)¹⁵ explica estos tres grupos:

Cultura: Según el Diccionario de la Real Academia Española, es “el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época de un grupo social. Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico”. Dentro de la cultura también se encuentran los valores en los que una persona crece y la induce luego de tomar cierto tipo de decisiones. Cada país, y dentro de él, cada región, tiene su cultura propia. Es decir, al vivir una persona en una región influyen en su conducta como comprador.

Por ejemplo, algo muy característico de la cultura paraguaya es el consumo de tereré, lo cual influye en la conducta del consumidor en cuanto a la compra de yerba mate. El consumo de este producto no es igual en otros países, tampoco el acceso a la diversidad de marcas y productos diferenciados. Por otro lado, en países de climas fríos, existe la costumbre de tomar té con frecuencia a lo largo del día, lo cual impacta en los números de la industria del té en estas regiones. Si una persona originaria de estos países viene al nuestro, posiblemente mantendrá sus hábitos de compra con respecto al té. Sin embargo, debido a las altas temperaturas, podría incursionar en el consumo de la yerba mate e incorporarla en su consumo diario.

Subcultura: Cada grupo cultural puede subdividirse, nuevamente, en grupos más pequeños con costumbres y hábitos más específicos. Cuando una subcultura está

¹⁴ Cerda- Hegerl Patricia (2006). Dimensiones centrales de la cultura y la comunicación en América Latina hoy. Universidad Ludwig Maximilian de Múnich. Alemania. Recuperado: https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/publicaciones_centros/PDF/munich_2005-2006/05_cerda-hegerl.pdf

¹⁵ Nieto De García, (2009). *Factores culturales que influyen en la conducta del consumidor*. Abc Noticias. Paraguay. Recuperado: <https://www.abc.com.py/articulos/factores-culturales-que-influyen-en-la-conducta-del-consumidor-5874.html>

constituida por una cantidad interesante de personas se convierte en un segmento de mercado y, muchas veces, se diseñan productos que van de acuerdo a las necesidades de esa subcultura. Por ejemplo, existen actualmente varias subculturas, como las de “alimentación sana” que buscan productos específicos para necesidades distintas a las de los demás. Esta subcultura busca menos conservantes, una alimentación más natural, menos azúcares, menos grasas, 0 grasas trans, entre otras cosas.”

Clase Social: Ya desde inicios de la humanidad, las civilizaciones antiguas tenían ciertas divisiones sociales sobre todo en cuanto derechos. Hoy, las divisiones entre una clase y otra ya no son tan marcadas, y los derechos y obligaciones supuestamente son iguales para todos. Sin embargo, se establecen ciertas “clases sociales” dentro de cada grupo humano. Las clases sociales no solamente están determinadas por el nivel de ingreso, sino también por la educación, la ocupación, orientación de valores, área de residencia, entre otras cosas. Personas que están en una determinada clase social, por lo general, tienen los mismos gustos, optan por las mismas marcas y cubren sus necesidades de la misma forma. Personas de distintas clases sociales satisfacen sus necesidades de forma diferente. Por ejemplo: ante la necesidad de transporte, unos optarán por ir en ómnibus o caminando, otros buscarán adquirir una moto, varios utilizarán autos y camionetas y, luego dentro de este espectro, existirán opciones a los que uno puede acceder de acuerdo a sus ingresos y sus prioridades.

Emprendedor global (2017)¹⁶ establece lo siguiente sobre algunos factores culturales: Los exportadores de productos de consumo se verán afectados por la cultura de un país más que por los exportadores de bienes o componentes industriales porque los productos de consumo deben diseñarse para satisfacer necesidades, valores y creencias.

Nieto De García nos explica que: La información cultural y de estilo de vida sobre un país puede desglosarse en varias áreas de investigación:

1. Materiales: bienes tecnológicos utilizados por la mayoría de la población, el transporte personal (incluida la propiedad del automóvil) y la disponibilidad de recursos como la electricidad, Gas natural, teléfono, Internet y comunicación inalámbrica.
2. Preferencias culturales. Cada mercado internacional tiene distintas preferencias por productos, alimentos, calidad de productos o alimentos e incluso marcas.

¹⁶ Emprendedor Global, (18 de mayo de 2017). Elección de un mercado de exportación: 7 factores culturales. Recuperado: <http://emprendedorglobal.info/eleccion-mercado-exportacion-7-factores-culturales/> España.

3. Idiomas. Las lenguas habladas y utilizadas en un país tienen un impacto en la comercialización, nombres de marca, recopilación de información a través de encuestas y entrevistas, la publicidad y la realización de relaciones comerciales. Los idiomas pueden variar entre regiones de un país, y algunos países tienen más de un idioma oficial. Por ejemplo, Canadá tiene dos idiomas oficiales, Suiza tiene cuatro idiomas y Kenya tiene 22. El número de idiomas hablados en un país suele dar una indicación muy clara del nivel de diversidad en cultura y actitudes. Sin embargo, incluso países donde sólo se habla una sola lengua pueden tener regiones de amplia diversidad cultural.
4. Educación. El nivel medio de estudios completados en una región puede indicar la calidad de una potencial mano de obra y el estatus de los consumidores.
5. Religión. La religión es una influencia cultural importante que puede afectar muchos aspectos de la vida, incluyendo el papel de las mujeres en la sociedad, reglas sobre el consumo de alimentos y bebidas, hábitos de ropa y actividades vacacionales.
6. Ética y valores. Pueden tener un impacto en los negocios internacionales, especialmente cuando se realiza desde dentro de otro país. Es importante tener en cuenta al realizar una investigación de mercado que la misma ética y valores no son practicados por toda la población de un mercado objetivo. Siempre depende del estatus, región, etnia y religión. También se debe considerar la conducta de cualquier mercado potencial respecto a los derechos humanos.
7. Organización social. La composición de los grupos familiares, la prevalencia de grupos de interés especial y las actitudes hacia ellos, la diversidad racial y los estilos de vida recreativos son importantes a considerar cuando un país está siendo investigado como un potencial mercado de exportación.

EL autor concluye que: La información obtenida de la investigación cultural ayudará a una empresa a identificar si un mercado es prometedor o no. Cuando uno o más mercados internacionales parecen ser adecuados para una empresa exportadora, se debe reunir más información para eliminar cualquier nivel de riesgo que sea demasiado alto o que los rendimientos sean demasiado bajos para justificar el coste de prospección.

1.4. Factores culturales y las negociaciones

En este sentido se comprende que las barreras culturales como lo son el idioma, los hábitos y costumbres encontradas en la internacionalización son capaces de afectar

significativamente los objetivos establecidos en el plan de *Marketing* o de las Negociaciones Internacionales que se puedan desarrollar.

“Cuando Renault y Nissan se unieron decidieron que el lenguaje común debería ser el inglés. Louis Schweitzer, presidente de Renault, destacó más tarde que el inglés «no es un lenguaje habitual ni en Renault ni en Nissan. Algunos hablan inglés con fluidez, pero también son muchos los que no lo hacen. La empresa ha tenido que ofrecer cursos intensivos de inglés. El riesgo es que las personas que hablan inglés tengan una ventaja excesiva sobre los que no lo hacen. Sin embargo, nos hemos dado cuenta de que en una serie de reuniones es mejor comunicarnos a través de un intérprete que hablando inglés. Es la mejor forma de transmitir el mensaje. Con el tiempo, mejorará. Sin embargo, la barrera del idioma ha sido, tal y como esperábamos, la barrera más difícil de sortear».”
Bradley (2006 P.103)¹⁷

El significado de las formas, los colores y las características icónicas también pueden tener distintos significados culturales. Éstos deben tenerse en cuenta para determinar si los productos son aptos para un mercado o si pueden adaptarse para un mayor éxito empresarial.

Por ejemplo, el refresco Fanta es de color naranja para el mercado español. Sin embargo, la compañía Coca-Cola, que produce Fanta, ha adaptado el sabor a ciertos mercados: Fanta es melocotón aromatizado en Botswana, fruta de la pasión en Francia y está aromatizado con flores en Japón. (Emprendedor Global, 2017)¹⁸

1.5. Interculturalización

El estudio de la cultura del país de destino podrá determinar si un producto o servicio se adapta fácilmente o no al nuevo mercado, un país con muchas barreras culturales puede dificultar la incorporación de los mismos y deben aplicarse cambios que puedan facilitar la aceptación, a esto lo llamamos Interculturalización o en Inglés *Cross-cultura*.

¹⁷ Bradley F, Calderón H., (2006) *Marketing Internacional*. 5ª Edición. Madrid. Pearson. Fuente: adaptado de *The Wall Street Journal Europe*, martes 16 de febrero del 2001, p. 38.

¹⁸ Emprendedor Global, (18 de mayo de 2017). Elección de un mercado de exportación: 7 factores culturales. Recuperado: <http://emprendedorglobal.info/eleccion-mercado-exportacion-7-factores-culturales/> España.

Solorio W., (2013)¹⁹ señala que: “La interculturalidad se encuentra definida como la interacción entre dos o más culturas, de manera que ninguna se encuentre por encima de la otra, con el propósito de favorecer la integración y tener una convivencia armónica. El concepto intercultural siempre se apoya en valores, como la tolerancia y el diálogo para resolver cualquier conflicto, pues la idea principal es el respeto hacia la diversidad.”

“La *cross culture* en el mundo empresarial se refiere a los esfuerzos de una empresa para garantizar que su gente interactúe de manera efectiva con profesionales de orígenes diferentes al suyo. Al igual que el adjetivo intercultural, implica un reconocimiento de las diferencias nacionales, regionales y étnicas en los modales y métodos y el deseo de superarlas.” (Kopp, 2019)²⁰

Bradley (2006)²¹ señala: “La influencia de la cultura merece consideración especial en los mercados internacionales puesto que desempeña las ventajas que puede conseguir la empresa a partir de las economías de escala en sus productos-mercados. En determinados sectores, como el ocio, los efectos de las economías de escala y la cultura son elevados, mientras que, en otros, como el de los servicios médicos o ingeniería, estos efectos son más bien bajos. En el caso de la electrónica y de los computadores, el impacto de la cultura es bajo, pero el de las economías de escala significativo. Por el contrario, en el sector de la alimentación y de determinados servicios médicos, como los tratamientos ginecológicos, los efectos de la cultura son elevados y sin embargo los de las economías de escala son bajos. La estrategia de marketing apropiada para cada uno de estos casos será muy diferente, puesto que cada uno requiere una comprensión distinta de las necesidades de los consumidores en países y culturas diferentes”

1.6. Inteligencia Cultural

La Real Academia Española, (2020)²² define inteligencia como: “1. La capacidad de entender y comprender. 2. La capacidad de resolver problemas” por consiguiente entendemos que lo cultural es todo lo perteneciente o relativo a la cultura, es decir, a los hábitos y costumbres que identifican a las personas. En este sentido entendemos que

¹⁹ Solorio García Wanda Mirel, (2013). ¿Qué es ser intercultural?. UTEL Editorial. México. Recuperado: <https://utel.edu.mx/blog/rol-personal/que-es-ser-intercultural/>

²⁰ Kopp Carol M., (2019). Cross Culture. Investopedia. Nueva York, EEUU. Recuperado: <https://www.investopedia.com/terms/c/cross-culture.asp>

²¹ Bradley F, Calderón H., (2006) *Marketing Internacional*. 5ª Edición. Madrid. Pearson. Fuente: adaptado de *The Wall Street Journal Europe*, martes 16 de febrero del 2001, p. 8.

²² Real Academia Española, (2020). Diccionario de La Lengua Español. Madrid, España. Recuperado: <https://dle.rae.es/>

Inteligencia cultural refiere a la capacidad que tenemos de comprender y analizar los distintos comportamientos culturales, entender los nuestros y los del mundo que nos rodea de tal manera de tener la capacidad para tomar decisiones que produzcan un beneficio, resolver problemas y prevenir riesgos superando barreras culturales entre grupos culturalmente distintos.

(Escuela de Administración PUCC, 2017)²³ señala que: “La inteligencia cultural es la capacidad de interactuar con eficacia y de forma fluida en diferentes contextos o desafíos interculturales. Este concepto surge hace 15 años y engloba ideas como la comunicación, las competencias y la conciencia intercultural. Nadie nace culturalmente inteligente. Es un proceso de aprendizaje que incluye un factor cognitivo (entender), emocional (actitud) y experiencial (contacto con lo diferente).”

En los últimos años se ha hablado de la inteligencia emocional, pero recientemente se ha incorporado un nuevo concepto: la inteligencia cultural, definida como “la capacidad de tener éxito en el trabajo cuando en él se reúnen diversas culturas. Se trata de la habilidad para entender contextos desconocidos y ajustarse a ellos”. El concepto implica una serie de habilidades, que el profesor Christopher Earley, decano de la Escuela de Negocios de la Universidad Nacional de Singapur y profesor invitado de Comportamiento Organizacional en la Escuela de Negocios de Londres, explica en su libro *Developing cultural intelligence at work* alrededor del concepto de lo cognitivo, que se refiere al aprendizaje y memorización de creencias, hábitos y tabúes de culturas extranjeras, que limitan el buen desempeño en el trabajo. (El Espectador, 2008)²⁴

La tecnología propicia una automatización cada vez mayor del trabajo. Pero a la vez hay una demanda creciente de habilidades difícilmente reemplazables, ligadas a la comunicación y a la gestión de las emociones. Estas capacidades son inherentes al ser humano y se conocen como *soft skills*. (Valls P. L., 2019)²⁵

²³ Escuela de Administración PUCC, (2017). Desarrollo de la inteligencia cultural: Habilidad del siglo XXI. Pontificia Universidad Católica de Chile. Chile. Recuperado:

<https://escueladeadministracion.uc.cl/desarrollo-de-la-inteligencia-cultural-habilidad-del-siglo-xxi/>

²⁴ El Espectador, (2008). La inteligencia cultural, nuevo concepto. Bogota, Colombia. Recuperado:

<https://www.elespectador.com/noticias/economia/la-inteligencia-cultural-nuevo-concepto/>

²⁵ Valls Panadero Laura, (2019). Soft Skills: qué son, principales categorías y como entrenarlas. Barcelona, España. Homuork. Recuperado: https://www.homuork.com/es/soft-skills-las-habilidades-del-futuro_305_102.html

De acuerdo a esto Valls P. L. (2019)²⁶ señala en otro artículo que: El concepto de inteligencia cultural, surgido a partir de la unión entre cultura e inteligencia, se define como la capacidad de relacionarse e interactuar con eficiencia con otras personas de orígenes culturales distintos. Desarrollar esta sensibilidad cultural nos sirve para evitar y sobrellevar sin dificultad las situaciones que presenta el nuevo escenario empresarial global y multicultural. Esa ventaja competitiva la convierte en una de las *soft skills* más valoradas.

²⁶ Valls Panadero Laura, (2019). Inteligencia cultural en las organizaciones: 5 claves para desarrollarla. Barcelona, España. Homuork. Recuperado: https://www.homuork.com/es/inteligencia-cultural-conoce-las-5-claves-para-desarrollarla_311_102.html

CAPITULO 2. DEMOGRAFÍA, RASGOS CULTURALES Y PRODUCTOS/SERVICIOS DE ARGENTINA Y CHIPRE.

A continuación, en el presente capítulo investigaremos cuales son los principales datos demográficos de Argentina y Chipre y estudiaremos sobre sus rasgos culturales: hábitos, costumbres y valores que identifican a cada país mencionado, de tal manera que nos permita analizar y comparar culturalmente su mercado y el consumo del mismo.

2.0. Demografía Argentina

Argentina, situada en América del Sur, tiene una superficie de 2.780.400 Km², con una población de 45.376.763 personas, se encuentra en la posición 32 de la tabla de población, compuesta por 196 países y mantiene una muy baja densidad de población, 16 habitantes por Km². Su capital es Buenos Aires y su moneda Pesos argentinos. Argentina es la economía número 31 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2020 fue de 350.604 millones de euros, con una deuda del 102,79% del PIB. Su deuda per cápita es de 7.727 € euros por habitante. Pertenece a: G20, FMI, MERCOSUR, OEA, ONU, UNASUR. (Expansión, Datosmacro.com, 2022)²⁷

Tabla 2. Población estimada al 1 de julio de cada año calendario por sexo. Total, del país. Años 2010-2040.

Año	Población		
	Total	Varones	Mujeres
2019	44.938.712	22.050.332	22.888.380
2020	45.376.763	22.273.132	23.103.631
2021	45.808.747	22.492.818	23.315.929
2022	46.234.830	22.709.478	23.525.352
2023	46.654.581	22.922.881	23.731.700
2024	47.067.641	23.132.846	23.934.795

Fuente: INDEC. Estimaciones y proyecciones elaboradas en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.²⁸

²⁷ Datosmacro.com, Expansión, (2021). Argentina: Economía y Demografía. España. Recuperado: <https://datosmacro.expansion.com/paises/argentina>.

²⁸ INDEC (2021). Cuadros Estadísticos. Proyecciones de población. Argentina. Recuperado: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>

Según el INDEC (2021)²⁹: En Argentina viven 3.856.966 más personas que en 2001. La población nacional está compuesta por 40.117.096 habitantes, un 10,6 % más que en 2001. 20.593.330 son mujeres y 19.523.766 varones, es decir, que cada 100 mujeres hay 94,8 varones. En los últimos diez años la Argentina recibió 274.017 extranjeros. La población extranjera, a nivel nacional, está constituida por 1.805.957 personas; 974.261 son mujeres, mientras que 831.696 son varones. El 77,7% proviene de los países limítrofes y de Perú; la paraguaya es la comunidad mayoritaria con 550.713 integrantes.

Datosmacro.com, (2020)³⁰: El 4,92% de la población de Argentina son inmigrantes, según indican los últimos datos de inmigración publicados por la ONU. Argentina es el 84º país del mundo por porcentaje de inmigración.

Tabla 3. Argentina – Población 2020.

Fecha	Densidad	Hombres	Mujeres	Población
2020	16	22.137.442	23.239.321	45.376.763
2019	16	21.918.496	23.020.216	44.939.000
2018	16	21.696.699	22.797.803	44.495.000
2017	16	21.472.290	22.572.521	44.045.000

Fuente: Datosmacro.com (2020)

2.1. Demografía Chipre

Chipre, situada en Asia Occidental, tiene una superficie de 9.250 Km², que lo coloca entre los países más pequeños del mundo. Es útil saber que Chipre se encuentra en el 57º puesto de los 190 que conforman el *ranking* Doing Business, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. Chipre es la economía número 106 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2020 fue de 24.852 millones de euros, con una deuda del 115,3% del PIB. Su deuda per cápita es de 27.737 € euros por habitante. Religión mayoritariamente cristianismo. Pertenece a: CoE, Zona Euro, EEE, FMI, ONU, OSCE, UE. (Expansión, Datosmacro.com, 2022)³¹

²⁹ INDEC (2021). Estructura de la población. Destacado. Argentina. Recuperado: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-18>

³⁰ Datosmacro.com, Expansión, (2020). Argentina: Población. España. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/chipre><https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/argentina>

³¹ Datosmacro.com, Expansión, (2021). Chipre: Economía y Demografía. España. Recuperado: <https://datosmacro.expansion.com/paises/chipre>

Datosmacro.com, (2020)³² nos indica que: El 21,61% de la población de Chipre son inmigrantes, según indican los últimos datos de inmigración publicados por la ONU. Chipre tiene una importante proporción de inmigrantes entre su población. Chipre tiene una densidad de población media, de 97 habitantes por Km².

Tabla 4. Chipre – Población 2020.

Fecha	Densidad	Hombres	Mujeres	Población
2020	97	437.650	458.357	896.007
2019	96	434.471	453.534	888.005
2018	95	427.831	448.068	875.899
2017	93	421.508	442.728	864.236

Fuente: datosmacro.com (2020)

(Cystat, 2020)³³ establece que: La población del área controlada por el Gobierno se estima en 888.000 a fines de 2019, en comparación con 875.900 a fines de 2018, registrando un aumento del 1,4%. La proporción de niños menores de 15 años se estimó en 16,0% mientras que la proporción de personas de 65 años o más aumentó a 16,3% en 2019, en comparación con 22,3% y 11,3% respectivamente en 2000. Hubo un aumento gradual en la proporción de ancianos de personas y una disminución en la proporción de niños, lo que demuestra el proceso de envejecimiento de la población. En cuanto a los grupos religiosos que pertenecen a la comunidad grecochipriota, a finales de 2019 los armenios constituían el 0,4 % de la comunidad, los maronitas el 0,8 % y los latinos el 0,1 % de la comunidad grecochipriota. Los residentes permanentes de ciudadanía extranjera se estimaron en 161.000 a fines de 2019, lo que constituye una proporción del 18,1% de la población total en el área controlada por el Gobierno.

2.2. Cultura Argentina

(Hablemos de Culturas, 2017)³⁴ nos describe que: Las características de la cultura de Argentina se centran en la diversidad de mezclas entre razas que se produjeron durante los años de la inmigración de los europeos a este país, tienen ideologías donde el más prominente es el pensamiento y lenguaje social-demócrata, la convicción en la libertad, la

³² Datosmacro.com, Expansión, (2020). Chipre: Población Chipre. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/chipre>

³³ Cystat, (2020). Publications. Recuperado: <https://www.cystat.gov.cy/en/PublicationList?s=46>

³⁴ Hablemos de Culturas, (2017). Cultura de Argentina: Características, Vestimentas, Costumbres, y más. Recuperado: <https://hablemosdeculturas.com/cultura-de-argentina/>

democracia y el respeto por los derechos humanos. Dentro de Argentina existen diferentes actividades relacionadas a la cultura y arte, particularmente dentro del teatro, pintura, escultura, música y literatura en específico y con más proporción en su capital Buenos Aires, se ofrecen diariamente actividades como conciertos, exposiciones, funciones de teatro y ballet. La música que los identifica es el tango, en este tipo de baile son conocidos a nivel internacional, por otro lado, el rock nacional argentino o música progresiva es interpretada y bailada en diversos lugares públicos con una asistencia masiva de personas.

Así mismo el autor señala que: La actual población de argentina es el resultado de una gran masa de inmigrantes en el país ya que diversos trabajadores ingresaron al país entre 1850 y 1950 en su mayoría italianos, seguidos de los españoles, con la población que habitaba en el país los indígenas o afroargentinos y los gauchos que descienden desde el periodo colonial, se estima que cerca de un 80% de la población desciende de los europeos en gran parte italianos y españoles, se indica que cerca de un 90% de los habitantes tienen algún antepasado europeo, sobre todo italianos y un 56% algún antepasado indígena por último un 3% algún antepasado africano, el mestizaje se reforzó debido a la Guerra de independencia, guerras civiles y guerra de Paraguay ya que la gran mayoría de los soldados eran mestizos y a mitad de siglo XIX la inmigración europea reforzó la diversidad de razas.

También se establece que: La gastronomía argentina se identifica por un ingrediente primordial el cual es la carne, en especial vacuna, este podría decirse que es el país que más consume esta proteína. Las recetas están influenciadas por comidas criollas, españolas, italianas y el plato principal y esencial de esta cultura es la Parrilla o Parrillada, el cual consiste en trozos de carne a la brasa (pueden ser trozos grandes o pequeños). También los identifica el consumo de mate, los alfajores, dulce de leche y quesos y fiambres siempre acompañados por pan.

Hablemos de cultura concluyen que el fútbol: Es deporte nacional de Argentina, este es el país de origen de Diego Maradona y Lionel Messi. Este deporte es practicado en todos los lugares del país, en todo momento, y con participación de todas las edades. En este deporte comparten personas de todas las categorías; se puede dar un partido en una calle, campo, parque o una cancha. Los fines de semana es tradición que muchos argentinos dediquen muchas horas para ver a su club favorito y en participar en competencias *amateurs*.

2.3. Cultura Chipre

En esta isla mediterránea se encuentran dos grandes grupos culturales, que son la cultura griega y la cultura turca, ya que a lo largo de la historia han ejercido su influencia en este lugar, dando como resultado un sitio rico y variado en costumbres.

(Knoema, 2022)³⁵ nos describe: La cultura de Chipre: Es un pequeño país ubicado en Oriente Medio, que se caracteriza por tener una mezcla muy rica de la cultura greca y turca. Es una nación conocida principalmente por sus playas, y es un sitio turístico muy famoso por sus lugares arqueológicos. Adicionalmente, al encontrarse geográficamente entre tres continentes, que son Europa, Asia y África, su cultura es el fruto de la fusión de siglos de diversas influencias.

Knoema también establece que: La influencia griega les heredó el idioma a los chipriotas, mientras que la influencia turca es la que define el modo de vivir de los nativos. (Hablemos de Culturas, 2017)³⁶ Idiomas: *Greek* (official) 80.9%, *Turkish* (official) 0.2%, *English* 4.1%, *Romanian* 2.9%, *Russian* 2.5%, *Bulgarian* 2.2%, *Arabic* 1.2%, *Filipino* 1.1%, *other* 4.3%, *unspecified* 0.6% note: *data represent only the government-controlled area of Cyprus* (2011 est.).

2.4. Principales productos/servicios de exportación e importación de Argentina

(Scarpetta,2020)³⁷ explica que: La Argentina es un fuerte exportador de materias primas y de manufacturas agropecuarias. Y entre esas mercaderías, que son las más vendidas en el mundo, Córdoba tiene una participación muy importante. Uno de cada cuatro dólares que se obtienen están vinculados con el complejo soja, en sus variantes *pellets*, porotos y aceite. Si le sumamos maíz y trigo, tenemos cuatro de cada 10 dólares que exportamos.

Así mismo Scarpetta señala: En el primer lugar del podio están los *pellets* y la harina de soja, con 8.805 millones de dólares (13,5% del total). El segundo puesto es para el maíz, con 5.924 (9,10%); mientras que en el tercer escalón aparecen camiones, que se

³⁵ Knoema, (s/f). Chipre. Recuperado: <https://knoema.es/atlas/Chipre/topics/Comercio-exterior>

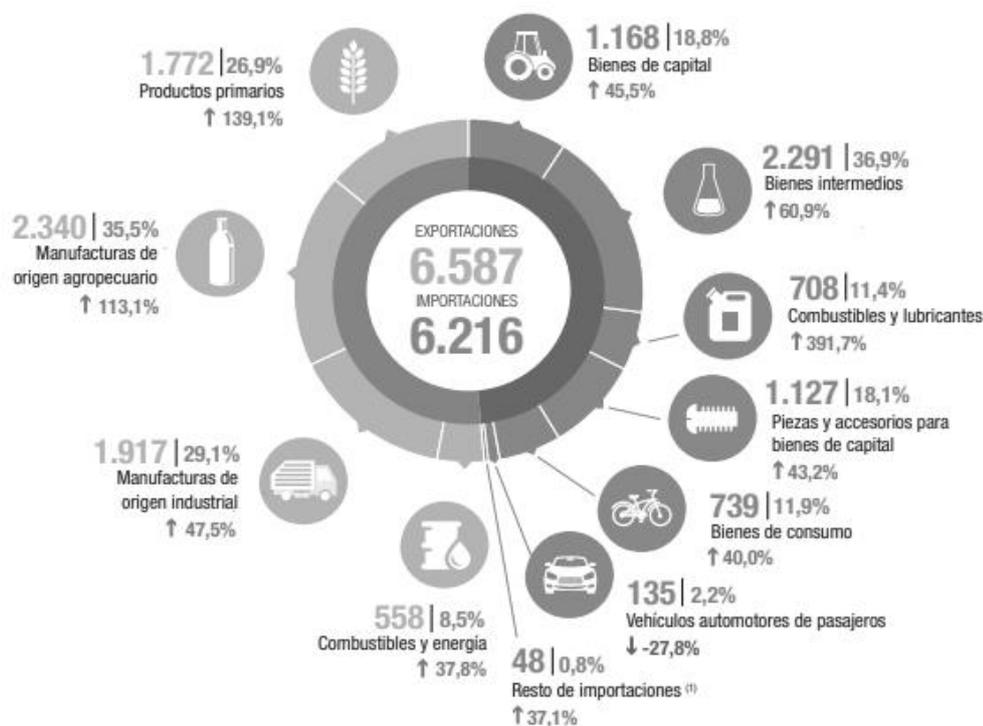
³⁶ Hablemos de Culturas, (2020). Cultura de Chipre: Características, Vestimentas, Costumbres, y más. Recuperado: <https://hablemosdeculturas.com/cultura-de-chipre-caracteristicas-religion-comida-y-mas/>

³⁷ Scarpetta Gustavo, 2020. Los 10 productos que más exporta Argentina. Sociedad Rural de Jesús María. Recuperado: <https://srjm.org.ar/los-10-productos-que-mas-exporta-argentina/>

envían básicamente a Brasil y representan casi el 6% del total. Estos tres productos abarcan un cuarto de las ventas externas de Argentina y en todas hay huellas cordobesas, ya que es la principal provincia productora de maíz y de camiones, y una de las que mayor participación tienen en el complejo sojero, aunque la industrialización más fuerte está concentrada en la zona portuaria de Rosario.

Como menciona el mismo autor: En el cuarto y el quinto lugar se ubican otras dos mercaderías de la cadena oleaginosa: porotos (3.455 millones de dólares) y aceite de soja (3.446 millones). En la sexta ubicación está el trigo, con exportaciones por 2,5 mil millones (3,76%), y luego siguen carne deshuesada congelada por 2,24 mil millones (séptimo lugar); oro, con 2,21 mil millones de dólares (octavo puesto); aceite de petróleo, con 1,48 mil millones (noveno), y en el último lugar del *top ten* están los camarones y los langostinos congelados, por 1.052 mil millones de dólares y 1,62% del total.

Imagen 3. Exportaciones por grandes rubros e importaciones por usos económicos. En millones de dólares, participación y variación porcentual.



↑ ↓ = Variación porcentual respecto a igual período del año anterior.

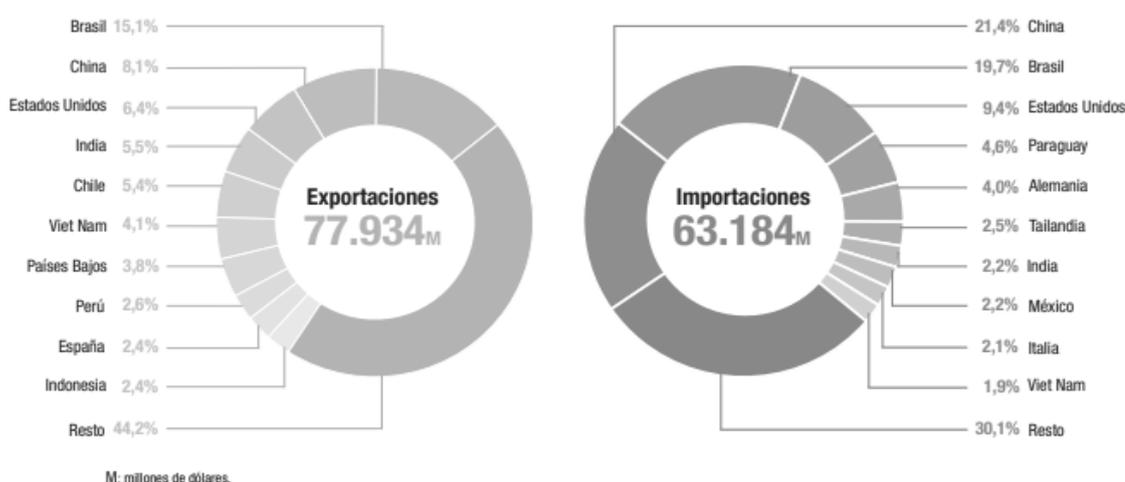
⁽¹⁾ Incluye bienes despachados mediante servicios postales (*courier*).

Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas del Sector Externo y Cuentas Internacionales.³⁸

³⁸ INDEC, (2021). Informes técnicos. Intercambio comercial Argentino. Recuperado: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-2>

La Argentina es uno de los 10 países más cerrados del mundo según la relación entre lo que importa y exporta y su vinculación con el producto bruto, de acuerdo con el Banco Mundial. El año que más se importó fue 2013, con compras externas por US\$ 74.400 millones. En 2019, las importaciones rozaron los US\$ 50.000 millones. Y en 2020 se cumplirán 3 años consecutivos de caídas de las importaciones. (Scarpetta, 2020)³⁹

Imagen 4. Participación porcentual de los principales países de exportación e importación. Doce meses de 2021.



Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas del Sector Externo y Cuentas Internacionales⁴⁰

2.5. Principales productos/servicios de exportación e importación Chipre

(Cystat, 2021)⁴¹ explica estos tres puntos: Sobre la base de datos provisionales, la principal evolución del comercio exterior de Chipre en noviembre de 2021 se puede resumir de la siguiente manera:

(a) Las importaciones totales de bienes fueron de 896,4 M€ frente a los 692,9 M€ de noviembre de 2020, registrando un aumento del 29,4%. Las importaciones de otros

³⁹ Scarpetta Gustavo, (2020). *Cuáles son los 10 productos que más importa la Argentina*. Tradenews. Recuperado: <https://tradenews.com.ar/cuales-son-los-10-productos-que-mas-importa-la-argentina/>

⁴⁰ INDEC, (2021). Informes técnicos. Intercambio comercial Argentino. Recuperado: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-2>

⁴¹ Cystat, (2021). *Foreign Trade Statistics*. Recuperado: <https://www.cystat.gov.cy/en/Announcement?id=64900>

Estados miembros de la UE en noviembre de 2021 fueron de 516,4 millones de euros y de terceros países de 380,0 millones de euros, frente a 395,5 millones de euros y 297,4 millones de euros respectivamente en noviembre de 2020. Las importaciones de noviembre de 2021 incluyen la transferencia de titularidad económica de equipos móviles de transporte (buques y aeronaves), con un valor total de 137,7 millones de euros frente a 111,5 millones de euros en noviembre de 2020.

(b) Las exportaciones totales de bienes en noviembre de 2021 fueron de 368,7 millones de euros frente a los 147,6 millones de euros de noviembre de 2020, registrando un incremento del 149,7%. Las exportaciones a otros Estados miembros de la UE en noviembre de 2021 fueron de 98,8 millones de euros y a terceros países de 269,9 millones de euros, frente a 48,1 millones de euros y 99,5 millones de euros respectivamente en noviembre de 2020. Las exportaciones de noviembre de 2021 incluyen la transferencia de titularidad económica de equipos móviles de transporte (buques y aeronaves), con un valor total de 148,4 millones de euros frente a 9,4 millones de euros en noviembre de 2020.

(c) Las importaciones totales de mercancías (de los Estados miembros de la UE y de terceros países) en enero – noviembre de 2021 ascendieron a 7.744,9 millones de euros frente a los 6.928,6 millones de euros en enero – noviembre de 2020, registrando un incremento del 11,8 %. Las exportaciones totales de mercancías (a los Estados miembros de la UE y a terceros países) en enero - noviembre de 2021 fueron de 2.945,8 millones de euros frente a los 2.556,0 millones de euros en enero - noviembre de 2020, registrando un aumento del 15,3%. El déficit comercial fue de 4.799,0 M€ en enero - noviembre de 2021 frente a 4.372,6 M€ en el mismo periodo de 2020.

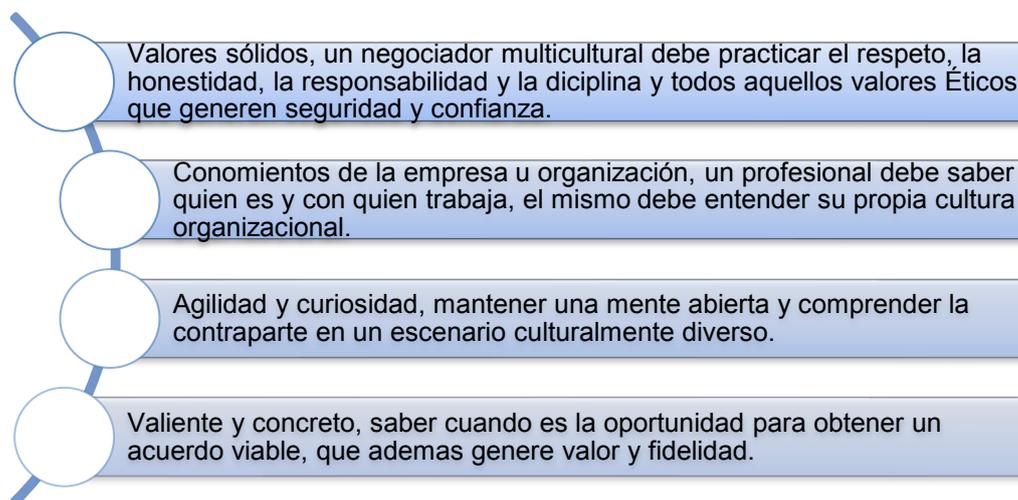
CAPITULO 3. DESARROLLO DE INTELIGENCIA CULTURAL

En el presente capítulo definiremos los procedimientos para desarrollar la inteligencia cultural en las negociaciones entre países culturalmente distintos analizando y comparando el comportamiento de los mercados mediante los hábitos y costumbres de Argentina y Chipre.

3.0. Procedimientos para desarrollar la Inteligencia Cultural en las negociaciones internacionales

El Marketing Mix está centrado en la planificación y ejecución de las 4P's desarrolladas por Kotler las cuales están compuestas por producto, precio, plaza y promoción siendo esta última fundamentada en las comunicaciones en como investigamos, informamos y convencemos al público objetivo en base al comportamiento de los mismos. Como nos comunicamos frente a una cultura distinta a partir de otra cultura es un proceso de investigación el cual nos permitirá crear o reforzar vínculos duraderos entre los negociadores. La capacidad de ser exitosos en un escenario multicultural, es entender que estamos en un mundo cada vez más globalizado y de constantes cambios. La persona frente a estos escenarios debe tener:

Imagen 5. Características de un negociador que enfrenta la diversidad cultural.



Fuente: Propia, 2022.

Valls P. Laura (2019)⁴² señala 5 sencillos pasos para desarrollar la Inteligencia Cultural:

1. Nutre la curiosidad: Para aumentar la inteligencia cultural, puedes empezar observando a las personas: ¿cómo se comportan?, ¿siguen alguna pauta cultural distinta? Si tienes cerca a alguna persona con una cultura de origen distinta, puedes interesarte por ella y formularle preguntas e inquietudes.
2. Toma conciencia: Reflexionar acerca de cómo te relacionas con otras personas es un paso fundamental para avanzar en el desarrollo de la inteligencia cultural. Del mismo modo, puedes pedir a las personas que trabajan contigo que hagan lo mismo. Para superar esta fase con éxito, habrá que plantearse cómo es la propia cultura y qué elementos la rigen. Por ejemplo, en las denominadas culturas de alto contexto, como es el caso de China, Grecia, o la mayoría de países africanos, lo que no se dice es tan o más importante como las palabras; en cambio, en territorios de bajo contexto, como Alemania o Estados Unidos, los mensajes detallan y definen el contenido que contienen casi por completo.
3. Detecta tus sesgos: Después del proceso de toma de conciencia, el siguiente paso será detectar los prejuicios y sesgos que puedas tener. Es lógico que existan, ya que la mayoría de las veces son la consecuencia de estímulos recibidos desde la infancia. De hecho, una de las causas por las que pueden estar ahí es, precisamente, la dificultad para verlos — por ello se habla de sesgos inconscientes.
4. Piensa diferente: A la hora de interactuar con personas de otras culturas, no debemos esperar que lo hagan como lo haríamos nosotros. Hacerlo supondría un error y, en términos de negocio, podría llegar a poner en riesgo procesos de negociación, relaciones comerciales y acciones de cooperación entre distintas empresas o delegaciones. Sabiendo que, muy probablemente, existan diferencias en la otra parte, antes de reunirse con ella convendrá retomar la fase de curiosidad, observación y análisis de la realidad cultural a la que queramos acercarnos. Asimismo, durante el encuentro, la mentalidad abierta, la prudencia y

⁴² Valls Panadero Laura, (2019). Inteligencia cultural en las organizaciones: 5 claves para desarrollarla. Barcelona, España. Homuork. Recuperado: https://www.homuork.com/es/inteligencia-cultural-conoce-las-5-claves-para-desarrollarla_311_102.html

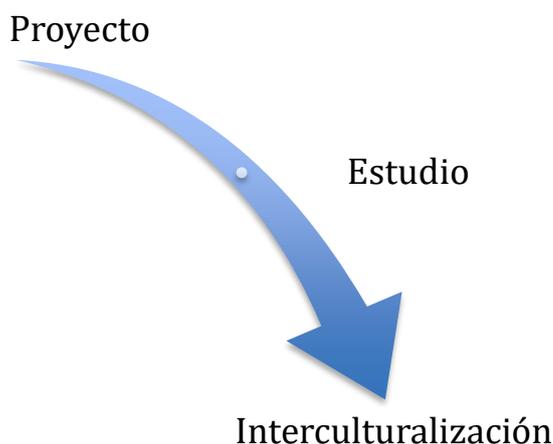
la empatía pueden ser los mejores aliados para desarrollar con éxito la inteligencia cultural propia y del equipo.

5. Sal de la zona de confort. Como hemos visto, la inteligencia cultural es una habilidad que se puede entrenar. Para hacerlo, no hay mejor forma que enfrentarse a una situación o contexto desconocidos, en la que no estemos del todo cómodos.

Valls P. Laura concluye: Una técnica útil para avanzar en este proceso puede ser lo que resume el aforismo *'fake it until you make it'*. Es decir: mostrando confianza y con mentalidad optimista se pueden llegar a internalizar, entender y reproducir las formas de relacionarse en este mundo global. Así, poner en práctica nuevas conductas será como ir al gimnasio: poco a poco, los tres tipos de inteligencia cultural — cognitivo, físico y emocional — se irán fortaleciendo.

Para muchos autores la Inteligencia Cultural es entender dónde estamos y hacia donde vamos, es comprender todas aquellas barreras culturales que se pueden presentar al aplicar un plan de marketing o de negocios. De acuerdo a lo estudiado podemos resumir en tres contundentes etapas para empezar a desarrollar la misma.

Imagen 6. Proceso para manejar la Inteligencia Cultural desde lo empresarial.



Fuente: Propia, 2022.

Proyecto: Establecer la misión, visión y objetivos que persigue la empresa u organización, identificar el país de origen y el país de destino. Saber a dónde estamos y a dónde queremos ir es imprescindible para cualquier plan de marketing y de negocios.

Estudio: En base al país de origen y país de destino estudiar sus aspectos climáticos, conflictos actuales, historia y migración, etc. Por consiguiente, es importante en este punto practicar y analizar las teorías de: Geert Hofstede, las 6 Dimensiones y Edward Hall, Alto y bajo contexto. Practicar el análisis DAFO y observar la situación desde la perspectiva de la demanda y la oferta entre los países involucrados en la negociación son herramientas que nos permitan tener resultados y logren generar una estrategia eficiente y eficaz. Fuente: Propia.

Interculturalización: Aceptar las diferencias culturales, segmentar y reconocer el mercado. Adaptación a lo nuevo, modificaciones, mejoras, excepciones. Para las estrategias de marketing y también para las negociaciones internacionales debemos determinar aquellas estrategias que estén acorde a nuestro estudio de manera que posibiliten una entrada al mercado exitosa para los negociadores y por lo tanto para la oferta y la demanda. Estas estrategias determinarán si la adaptación y el cambio del producto nacional debe producirse o no para el nuevo mercado internacional. Fuente: Propia.

Bradley (2006)⁴³ establecía que: “Las estrategias genéricas del marketing internacional abarcan aquellas formas de entrar en mercados extranjeros que son similares a las empleadas para entrar en mercados nacionales, así como otras estrategias adaptadas a las exigencias de los mercados internacionales. Muchas empresas que han triunfado en grandes mercados nacionales como Estados Unidos o Japón emplean la misma estrategia cuando entran en nuevos mercados internacionales. Otras empresas modifican su estrategia o utilizan un enfoque radicalmente diferente. Cuando la empresa opera con costes unitarios bajos y cuenta con economías de escala en el mercado nacional, resulta más sencillo seguir la misma estrategia en el extranjero que en el mercado doméstico. De manera alternativa, la empresa puede tener acceso a recursos que le suponen una ventaja de costes absoluta sobre los competidores del mercado extranjero o un acceso relativamente sencillo al capital necesario para entrar en un mercado internacional sin modificar su estrategia”

⁴³ Bradley F, Calderón H., (2006) Marketing Internacional. 5ª Edición. Madrid. Pearson.

Imagen 7. Estrategias genéricas de marketing internacional.



Fuente: Bradley, (2006)⁴⁴

3.1. Inteligencia Cultural aplicada a la relación Argentina-Chipre.

El estudio del comportamiento de los consumidores es la base principal para introducir al mercado un nuevo producto y servicio, o en el caso de las negociaciones, afrontar acuerdos internacionales con culturas realmente distintas es un reto aún mayor.

Estudiar las culturas de Argentina y Chipre es un caso complejo al ser países geográficamente distantes y no conectados mediante rutas aéreas directas, ¿Se podría presentar algunas barreras culturales en los negocios? Lo veremos a continuación:

3.1.0. Comparación cultural: Argentina-Chipre

Tabla 5. Análisis comparativo de los principales aspectos culturales de Argentina y Chipre al 2022.

	Argentina	Chipre
Geográficos	América del Sur Superficie: 2.780.400 km ²	Asia Occidental Superficie: 9.250 km ²
Demográficos	Población: 45.376.763	Población: 896.007
Idioma	Español	Griego Inglés

⁴⁴ Bradley F, Calderón H., (2006) Marketing Internacional. P. 4. 5ª Edición. Madrid. Pearson.

		Turco
Gobierno	<p>El sistema de gobierno en Argentina es representativo, republicano y federal desde la constitución de 1853.</p> <p>El poder legislativo se ejerce por un Congreso Nacional. Éste está formado por dos cámaras: la cámara de diputados y la cámara de senadores.</p> <p>El Poder Ejecutivo lo ejerce un presidente. Éste se elige por voto directo en doble vuelta. Su presidencia dura 4 años y puede ser reelegido.</p> <p>StudyCountry.com, (2022)⁴⁵</p>	<p>El país se rige por la constitución de 1960. En la independencia, la constitución del país llamada para un gobierno dividido en ejecutivo, legislativo y judicial, encabezados por un presidente, con garantías sólidas para la comunidad turcochipriota. El presidente de Chipre, que es también el jefe de estado y el jefe de gobierno, es elegido popularmente para un periodo de 5 años. Los miembros de otras minorías de la isla, los armenios, maronitas y católicos romanos, se les dio la opción de unirse a una de las comunidades para fines de votación.</p> <p>StudyCountry.com, (2022)⁴⁶</p>
Economía	<p>La moneda de Argentina es el peso.</p> <p>Los recursos naturales de Argentina son la agricultura, la ganadería y la pesca.</p> <p>La soja es el producto de exportación número uno, también están el maíz, el trigo y los productos bovinos.</p> <p>El petróleo y el gas natural, junto con los productos petroquímicos, son el segundo producto se exportación en Argentina.</p> <p>En 2002 hubo una gran devaluación de la moneda, además de un default de la deuda externa. La pobreza alcanzó al 57,5% de la población, un nivel récord en Argentina.</p> <p>Después de una larga renegociación de la deuda externa en el 2005, Argentina vuelve a cumplir con sus compromisos externos.</p> <p>StudyCountry.com (2022)⁴⁷</p>	<p>La moneda es el Euro.</p> <p>El país de Chipre tiene una economía abierta, basada en servicios con un poco de manufactura ligera. La economía grecochipriota es pequeño y próspero; altamente susceptibles a las perturbaciones externas. A nivel internacional, el país promueve su ubicación geográfica como puente entre tres continentes, junto con su educada población de habla inglés, los costos locales moderadas, buenas conexiones aéreas, y las telecomunicaciones. Los asuntos económicos en Chipre están dominados por la división del país en la zona sur controlada por el Gobierno de Chipre y la zona norte-chipriota turca.</p> <p>El comercio es de soporte vital para la economía chipriota y la mayoría de los productos son importados. El déficit comercial aumentó en 2007, llegando a 5.8 mil millones de dólares. El país importa combustibles, los alimentos, la mayoría de las</p>

⁴⁵ StudyCountry.com, (2022). *El gobierno y sistema político de Argentina*. Recuperado: <https://www.studycountry.com/es/guia-paises/AR-government.htm>

⁴⁶ StudyCountry.com, (2022). *El gobierno y sistema político de Chipre*. Recuperado: <https://www.studycountry.com/es/guia-paises/CY-government.htm>

⁴⁷ StudyCountry.com, (2022). *Las actividades económicas de Argentina*. Recuperado: <https://www.studycountry.com/es/guia-paises/AR-economy.htm>

		materias primas, maquinaria pesada y equipo de transporte. Más del 67% de las importaciones provienen de países de la Unión Europea, en particular Grecia, Italia y el Reino Unido, mientras que el 1,2% proviene de los Estados Unidos. StudyCountry.com (2022) ⁴⁸
Religión	Mayoritariamente cristianismo	Mayoritariamente cristianismo
Clima	Templado; mediterráneo con calurosos veranos secos e inviernos fríos	Principalmente templado; árido en el sudeste; subantártico en el sudoeste
Educación	Las escuelas, desde la elemental hasta las universidades son gratis para todo el mundo. También hay escuelas privadas que la gente puede pagar para asistir a ellas. Los niños van al colegio desde los 6 años hasta los 16. Antiguamente, muchos dejaban los estudios para ponerse a trabajar y ayudar a sus familias económicamente. Hoy en día, cada vez más, los estudiantes terminan la enseñanza secundaria. La mitad de los estudiantes van al colegio de 8 a 12 y el resto de 1 a 5 de la tarde. StudyCountry.com (2022) ⁴⁹	La escuela primaria: es una escuela pública financiada y administrada por el gobierno, que proporciona la enseñanza obligatoria 6 años a los niños que completan 5 años y 8 meses de edad. La educación primaria es gratuita y obligatoria. El programa educativo de Jardines Infantiles (guarderías) retiene la mayor cantidad de elementos de la forma natural de vida de la familia como sea posible. La educación pública secundaria ofrece un programa de 6 años de estudios para niños de 12 a 18 años de edad que tienen una orientación general de la educación, es obligatorio para los tres primeros años cuando los niños llegan a sus quince años. StudyCountry.com (2022) ⁵⁰
Historia	Al principio del año 1500, antes de que existiera el país Argentina, conquistadores llagaron de España buscando oro, plata y otros tesoros. A pesar de que los exploradores españoles no encontraron riquezas, reclamaron la tierra para su rey. Por 300 años, Argentina, junto con la mayoría de Sudamérica, fue colonizada por España.	Chipre su historia se remonta en 7000 aC el Neolítico. Después de 5000 aC, se inventó el arte de la cerámica. En 1400 a los primeros griegos llegaron, los comerciantes micénicos, a la isla y comenzó la helenización de la isla. Durante los siglos 12 y 11 de varias oleadas de aqueos griegos llegaron a establecerse en la isla trayendo con ellos la lengua griega, su religión y sus costumbres.

⁴⁸ StudyCountry.com, (2022). *Las actividades económicas de Chipre*. Recuperado: <https://www.studycountry.com/es/guia-paises/CY-economy.htm>

⁴⁹ StudyCountry.com, (2022). *La educación en Argentina*. Recuperado: <https://www.studycountry.com/es/guia-paises/AR-education.htm>

⁵⁰ StudyCountry.com, (2022). *La educación de Chipre*. Recuperado: <https://www.studycountry.com/es/guia-paises/CY-education.htm>

	<p>En 1806 y 1807 los británicos invadieron la tierra. Fueron expulsados a la fuerza por la gente local y las reglas españolas. StudyCountry.com (2022)⁵¹</p> <p>En 1816, convergieron dos hechos fundamentales para la historia nacional: la declaración de la Independencia y la organización final del plan continental del general José de San Martín, que sería el garante de esa independencia y la llevaría más allá de las Provincias Unidas. Argentina.gob.ar (s/f)⁵²</p>	<p>El catolicismo es expulsado en el país cuando el islam se introduce por las tropas otomanas que invadieron la isla en 1571 y se convirtió en parte del Imperio Otomano. La religión griega ortodoxa se restaura. En virtud del Convenio de Chipre en 1878, Gran Bretaña asume la administración de la isla, aunque sigue siendo parte del Imperio Otomano. Sin embargo, en 1914, cuando los otomanos entraron en la primera Guerra Mundial del lado de los alemanes, Gran Bretaña anexó la isla. En 1923, Turquía renuncia a todo derecho a Chipre y en 1925 Chipre se declara una colonia de la Corona. De acuerdo con el Tratado de Zurich-Londres, Chipre se convierte en una república independiente el 16 de agosto de 1960. Es un miembro de las Naciones Unidas, el Consejo de Europa y la Comunidad, así como el Movimiento de los No Alineados. StudyCountry.com (2022)⁵³</p>
Gastronomía	<p>La gastronomía de Argentina está fuertemente influenciada por la cocina europea. Cada grupo de inmigrantes trajo sus platos recetas favoritos de sus propios países.</p> <p>Hoy en día, la comida de todos estos países se come en toda Argentina. Los platos más populares son los italianos, como los raviolis, la lasagna, los spaguettis y la pizza.</p> <p>En Argentina se come mucha carne, sobre todo de ternera. Es normal para los argentinos comer carne dos veces al día. Los platos más típicos con carne son carbonada criolla (hecho con carne picada) y bife a caballo (filete de carne con un huevo frito encima).</p>	<p>La comida chipriota ha desarrollado como una mezcla de cocina turca y griega. alimentos chinos, franceses, indios e italianos también se sirven en varios restaurantes.</p> <p>Los siguientes son los principales cursos que se sirven generalmente: moussaka (capas de chuleta de cordero o ternera, calabacines, berenjenas, tomates en rodajas y con salsa blanca en la coronado), suflakia (brochetas con carne de cerdo o lámpara), avgolemoni (huevo y sopa de limón), Patcha (cordero a fuego lento y se sirve con limón), kleftiko (cordero asado), fasolada (plato de frijoles), ahumados salchichas Chipre (con sabor a pimienta), Tavvas (a base de cebolla, ternera y</p>

⁵¹ StudyCountry.com, (2022). *El resumen de la historia Argentina*. Recuperado: <https://www.studycountry.com/es/guia-paises/AR-history.htm>

⁵² Argentina.gob.ar, (s/f). *9 de Julio: Día de la Independencia Argentina*. Recuperado: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/9-de-julio-dia-de-la-independencia-argentina>

⁵³ StudyCountry.com, (2022). Un resumen de la historia de Chipre. Recuperado: <https://www.studycountry.com/es/guia-paises/CY-history.htm>

	<p>Los argentinos comen también muchos asados, un tipo de barbacoa muy grande donde asan carnes y las sirven pinchadas en un palo de donde la cortan en rodajas para servirla.</p> <p>Los argentinos son amantes del vino. Han formado una de las industrias de vino más grandes del mundo.</p> <p>A los argentinos también les gusta el dulce. Los postres más conocidos son el dulce de leche y los alfajores.</p> <p>StudyCountry.com (2022)⁵⁴</p>	<p>hierbas), keftedes (bolas de carne con especias) , Koupes (frito albóndigas de carne envueltos en masa), y kattimeria (pasta de sémola fina con almendras, carne y queso).</p> <p>Algunos dulces y postres incluyen Glyka (conservas de almendras, albaricoque, cereza y uvas), souzoukko (preparado por la caída de los frutos secos en el jugo de uva hervida), kadeifi, baklava y galatopureko (tortas de miel).</p> <p>frutas típicas con las almendras, manzanas, albaricoques, plátanos, cerezas, limones, pomelos, melones, naranjas, peras, granadas y mandarinas.</p> <p>Las bebidas tradicionales no alcohólicas son el café turco y ayran. Otras bebidas incluyen vino, brandy amargo (mezclas de aguardiente locales, frescos espiga de Chipre limones), zivania (un destilado de uva), Commandaria (un vino de postre popular), raki y grappa (espíritu popular).</p> <p>StudyCountry.com (2022)⁵⁵</p>
Deporte	<p>Fútbol: No es una sorpresa que, al igual que ocurre en muchos países, en Argentina, el fútbol sea el deporte estrella. En concreto, un 90% de la población del país es hincha de algún equipo de fútbol argentino.</p> <p>Automovilismo: En diferentes puntos del país se realizan competiciones como TC2000, Turismo Carretera y <i>Top Race</i> y las marcas más populares son Ford y Chevrolet.</p> <p>Rugby: En Argentina, otro de los deportes estrella entre la ciudadanía es el rugby, el cual se consolidó gracias a la Selección Nacional, conocida como «Los Pumas».</p> <p>Tenis: Uno de los eventos de tenis que siguen con más</p>	<p>Los deportes más populares en la isla son el fútbol, con algunos éxitos notables los años anteriores, el atletismo/juegos olímpicos, el baloncesto, el fútbol sala, que es un deporte de reciente introducción en el país, el tenis, con más gente participando después de los éxitos de Marcos Baghdatis. Los últimos años, el Rally de Chipre, que se celebra anualmente desde 1970 y es considerado como uno de los eventos más importantes cada año en el país. Algunas personas también se están involucrando en el esquí, el balonmano y el voleibol.</p> <p>El fútbol de Chipre en los últimos años ha logrado grandes logros, En 2011, el AEK Larnakas fue el primer club en entrar en la fase de grupos de la Europa League al</p>

⁵⁴ StudyCountry.com, (2022). *Comida típica de Argentina*. Recuperado: <https://www.studycountry.com/es/guia-paises/AR-gastronomy.htm>

⁵⁵ StudyCountry.com, (2022). *Comida típica de Chipre*. Recuperado: <https://www.studycountry.com/es/guia-paises/CY-gastronomy.htm>

	<p>emoción los argentinos es la Copa Davis.</p> <p>Boxeo: Sergio «Maravilla» Martínez, por ejemplo, es una de las grandes figuras del boxeo argentino, tras haber ganado el peso mediano en el Consejo Mundial de Boxeo.</p> <p>Baloncesto: En la década de los años 20, no fue hasta las Olimpiadas de 2004, cuando la Selección Argentina logró el oro, Entre las figuras del baloncesto argentino destaca Emanuel Ginóbili.</p> <p>Noticiasmercedinas.com, (2021)⁵⁶</p>	<p>eliminar al equipo noruego Rosenborg en la ronda de clasificación. El año 2011 fue uno de los mejores en el fútbol de Chipre ya que dos clubes estuvieron en la fase de grupos de las Copas de Europa, FC APOEL y AEK Larnakas. Además, AEL Limassol ingresó a la fase de grupos de la Europa League una vez y Apollon Limassol ingresó a la fase de grupos dos veces.</p> <p>Kyriakou Demetris, (s/f)⁵⁷</p>
Migración	<p>Inmigración</p> <p>Argentina tiene, según los últimos datos publicados por la ONU, 2.212.879 de inmigrantes, lo que supone un 4,92% de la población de Argentina.</p> <p>Si lo comparamos con el resto de los países vemos que es el 84° país del mundo por porcentaje de inmigración.</p> <p>La inmigración en Argentina procede principalmente de Paraguay, el 31,22%, Bolivia, el 19,27% y Chile, el 9,80%.</p> <p>En los últimos años, el número de inmigrantes que viven en Argentina, ha aumentado en 48.355 personas, un 2,23%.</p> <p>Datosmacro.com (2019)⁵⁸</p> <p>Emigración</p> <p>Argentina tiene, según los últimos datos publicados por la ONU, 1.013.414 emigrantes, lo que supone un 2,26% de la población de Argentina. Si lo comparamos con el resto de los países vemos que tiene un</p>	<p>Inmigración</p> <p>Chipre tiene, según los últimos datos publicados por la ONU, 191.922 de inmigrantes, lo que supone un 21,61% de la población de Chipre. La inmigración femenina es superior a la masculina, con 106.714 mujeres, lo que supone el 55.60% del total de inmigrantes, frente a los 85.208 de inmigrantes varones, que son el 44.39%.</p> <p>Si lo comparamos con el resto de los países vemos que tiene una importante proporción de inmigrantes entre su población.</p> <p>La inmigración en Chipre procede principalmente de Reino Unido, el 19,64%, Grecia, el 12,93% y Georgia, el 8,33%.</p> <p>En los últimos años, el número de inmigrantes que viven en Chipre, ha disminuido en 2.949 personas, un 1,56%.</p> <p>Datosmacro.com (2019)⁶⁰</p> <p>Emigración</p> <p>Chipre tiene, según los últimos datos publicados por la ONU,</p>

⁵⁶ Noticiasmercedinas.com, (2019). *Estos son los deportes más populares en Argentina*. Argentina. Recuperado: <https://noticiasmercedinas.com/site/2021/02/15/estos-son-los-deportes-mas-populares-en-argentina/>

⁵⁷ Kyriakou Demetris, (s/f). *Sports in Cyprus*. Chipre. Recuperado: <https://www.cyprusalive.com/en/sports-in-cyprus>

⁵⁸ Datosmacro.com, (2019). *Argentina – Inmigración*. Recuperado: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/inmigracion/argentina>

⁶⁰ Datosmacro.com, (2019). *Chipre – Inmigración*. Recuperado: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/inmigracion/chipre>

	<p>porcentaje de emigrantes medio-bajo dentro del ranking de emigrantes</p> <p>La emigración de Argentina se ha dirigido especialmente a España, donde van el 25,65%, Estados Unidos, el 21,24% y seguido de lejos por Chile, el 7,18%.</p> <p>En los últimos años, el número de emigrantes argentinos ha aumentado en 36.205 personas, un 3,7%.</p> <p>Datosmacro.com (2019)⁵⁹</p>	<p>214.648 emigrantes, lo que supone un 24,17% de la población de Chipre. Si lo comparamos con el resto de los países vemos que tiene un porcentaje de emigrantes medio-alto dentro del ranking de emigrantes.</p> <p>La emigración de Chipre se ha dirigido especialmente a Reino Unido, donde van el 51,57%, seguido de lejos por Estados Unidos, el 10,27% y Grecia, el 9,81%.</p> <p>En los últimos años, el número de emigrantes chipriotas ha aumentado en 50.914 personas, un 31,1%. Datosmacro.com (2019)⁶¹</p>
--	--	--

Elaboración: Propia, (2022)

También debemos destacar la participación de los cascos azules en Chipre. Aproximadamente 290 Argentinos son enviados a la isla a cumplir con tareas de paz.

“El 15 de febrero de 1964, los representantes del Reino Unido y de Chipre solicitaron la acción urgente del Consejo de Seguridad. El mismo día, el Secretario General hizo un llamado a la moderación a todos los interesados. Ya estaba realizando intensas consultas con todas las partes acerca de las funciones y la organización de una fuerza de las Naciones Unidas y, el 4 de marzo, el Consejo de Seguridad aprobó por unanimidad la resolución 186 (1964), en la que señaló que la situación en Chipre era probablemente amenazar la paz y la seguridad internacionales, y recomendó la creación de una Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre (UNFICYP), con el consentimiento del gobierno de Chipre.” UNFICYP, (2022)⁶²

“La República Argentina aporta desde 1993 cascos azules a la UNFICYP, una fuerza que fue establecida operacionalmente por la ONU el 27 de marzo de 1964 para evitar que se reanude la lucha entre las comunidades grecochipriota y turcochipriota que se enfrentaron por una disputa territorial. A la ceremonia de despedida también asistieron el secretario de Estrategia y Asuntos Militares, Horacio Chighizola; el comandante

⁵⁹ Datosmacro.com, (2019). Argentina - Emigrantes totales. Recuperado. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/emigracion/argentina>

⁶¹ Datosmacro.com, (2019). Chipre - Emigrantes totales. Recuperado:

⁶² UNFICYP, (2022). *Establecimiento de la UNFICYP*. Recuperado: <https://unficy.unmissions.org/establishment-unficy>

operacional de las Fuerzas Armadas, general de división Carlos Pérez Aquino; el jefe de la Fuerza Aérea, brigadier general VGM Enrique Amrein; y el jefe de la Armada (interino), vicealmirante José Luis Villan. (Luis Piñeiro, corresponsal de Grupo Edefa en Argentina)” Grupo edefa, (2018)⁶³

3.1.1. Análisis comparativo de la teoría de Hofstede “6 Dimensiones” aplicada a Argentina y Chipre.

Hofstede Insights (2022)⁶⁴, en su herramienta para el estudio de las 6 Dimensiones por países nos establece lo siguiente para Argentina: Si exploramos la cultura argentina a través de la lente del Modelo 6-D©, podemos obtener una buena visión general de los impulsores profundos de la cultura argentina en relación con otras culturas del mundo.

DISTANCIA DE PODER: Con un puntaje de 49, Argentina se ubica en el extremo inferior de las clasificaciones y, por lo tanto, lejos de los valores mucho más altos que caracterizan a todos los demás países de América Latina (dejando de lado a Costa Rica). Las fuentes del bajo puntaje de Argentina en esta dimensión tienen sus raíces en las olas migratorias que llegaron al Río de la Plata a principios del siglo pasado. Alrededor de 1900, ingresaron a la Argentina aproximadamente 6,5 millones de inmigrantes europeos. Por esa época más del 30 % de sus habitantes (y cada segundo en Buenos Aires) habían nacido en el extranjero.

En esta sociedad debe subrayarse el *estatus*. La apariencia es muy importante: el atuendo (oscuro) o sastre sobrio, el reloj valioso, un hotel caro, estos elementos permiten inferir sobre el poder y facilitar la entrada.

INDIVIDUALISMO: Con un puntaje de 46, también en esta dimensión Argentina se ubica en los *rankings* medios. Como consecuencia de las mencionadas oleadas migratorias y del temprano surgimiento de amplias clases medias, Argentina es, por mucho, el más individualista de todos los países latinos. Sin embargo, prevalecen muchos rasgos colectivistas: la opinión y las obligaciones hacia la familia (extendida) o el endogrupo, por ejemplo, todavía cuentan. No obstante, también se pueden encontrar rasgos individualistas más modernos, particularmente en los grandes conglomerados

⁶³ Grupo edefa, (2018). *Cascos azules argentinos parten a Chipre*. Recuperado: <https://www.defensa.com/argentina/cascos-azules-argentinos-parten-chipre>

⁶⁴ Hofstede Insights (2022). *Argentine*. Recuperado: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/argentina/>. Finlandia.

urbanos. Allí, el vínculo empleador-empleado es más bien calculador y existe una división estricta entre la vida privada y la laboral.

MASCULINIDAD: Argentina obtiene un puntaje de 56 en esta dimensión, lo que refleja la presencia de elementos ligeramente más masculinos que femeninos. Entre los primeros, es importante señalar una fuerte orientación al logro y asertividad, el comportamiento masculino de las mujeres directivas y políticas, y las igualmente fuertes necesidades del ego. Muchos expertos han señalado la necesidad de sobresalir y destacar. Según Carmo y Yanakiew, el excanciller brasileño da Silveira advirtió a los jóvenes miembros de su equipo que durante las negociaciones hay que temer si solo hay un argentino. Si hay dos, la mejor práctica es ser paciente y relajarse. Todos son tan brillantes que uno destruirá al otro.

EVITACIÓN DE LA INCERTIDUMBRE: Con 86, Argentina tiene un puntaje muy alto, al igual que la mayoría de los países latinoamericanos que pertenecieron al reino español. Estas sociedades muestran una fuerte necesidad de reglas y sistemas legales elaborados para estructurar la vida. Sin embargo, la necesidad del individuo de obedecer estas leyes es débil. La corrupción está muy extendida, el mercado negro es considerable y, en general, verá una profunda división entre el "*pays réel*" y el "*pays légal*".

Para complicar el problema, en estas sociedades, si las reglas no se pueden mantener, se dictan reglas adicionales. Según el reciente Premio Nobel Vargas Llosa, "Una consecuencia lógica de tal abundancia es que cada disposición legal tiene otra que la corrige, niega o mitiga. Eso quiere decir, en otras palabras, que quienes se encuentran inmersos en tal mar de contradicciones jurídicas como la transgresión de la ley, o que -quizás aún más desmoralizante- dentro de tal estructura, cualquier abuso o transgresión puede encontrar un resquicio legal que redima o justifique eso."

ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO: Argentina, con un puntaje muy bajo de 20, se muestra con una cultura muy normativa. Las personas en tales sociedades tienen una gran preocupación por establecer la verdad absoluta; son normativos en su pensamiento. Muestran un gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro y un enfoque en lograr resultados rápidos.

INDULGENCIA: El alto puntaje de Argentina de 62 en la dimensión significa que es un país que cae en la categoría de indulgencia. Las personas en sociedades clasificadas por una puntuación alta en Indulgencia generalmente muestran una voluntad de realizar sus

impulsos y deseos con respecto a disfrutar de la vida y divertirse. Poseen una actitud positiva y tienen tendencia al optimismo. Además, dan mayor importancia al tiempo libre, siguiendo su propio gusto y gastan el dinero como les apetece.

Hofstede Insights (2022)⁶⁵, en su herramienta para el estudio de las 6 Dimensiones por países, Chipre no figura en su sistema, es por ello que tomamos el resultado de Grecia; el cual representa los rasgos culturales heredados históricamente a la sociedad Chipriota estudiada en esta tesis.

DISTANCIA DE PODER: Con 60, Grecia tiene una puntuación intermedia, pero indica una ligera tendencia hacia el lado superior del PDI, es decir, una sociedad que cree que se debe respetar la jerarquía y que las desigualdades entre las personas son aceptables. La diferente distribución del poder justifica el hecho de que los detentadores del poder tengan más beneficios que los menos poderosos de la sociedad. En Grecia es importante mostrar respeto a los ancianos (y los niños cuidan a sus padres ancianos). En las empresas hay un jefe que asume toda la responsabilidad. Uno nunca debe olvidar que, en la mente de un griego, todas las demás culturas del mundo occidental heredaron algo de la antigua cultura griega. Los símbolos de *estatus* de poder son muy importantes para indicar la posición social y “comunicar” el respeto que se puede mostrar.

INDIVIDUALISMO: Con una puntuación de 35, Grecia es una cultura colectivista, definimos "nosotros", lo que significa que en este país las personas desde el nacimiento en adelante se integran en el grupo interno fuerte y cohesivo (especialmente representado por la familia extendida; incluidos tíos, tías, abuelos y primos) que continúa protegiendo a sus miembros a cambio de lealtad. Este es un aspecto importante también en el entorno laboral, donde, por ejemplo, se espera que un miembro mayor y poderoso de una familia “ayude” a un sobrino más joven a ser contratado para un trabajo en su propia empresa. Desde una cultura individualista, esto podría percibirse como nepotismo (= percepción negativa), pero en las sociedades colectivistas es un comportamiento normal. En los negocios es importante construir relaciones de confianza y duraderas:

MASCULINIDAD: Con 57 puntos, Grecia es una sociedad masculina de rango medio, orientada al éxito. Los hombres consideran un honor personal cuidar de su familia. En las culturas Colectivista y Masculina el éxito de un miembro de una familia da valor social a todo el endogrupo; al conocer a una persona nueva, un extranjero no debe sorprenderse

⁶⁵ Hofstede Insights (2022). Greece. Recuperado: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/greece/>. Finlandia.

de que los griegos hablen de las personas importantes y exitosas que conocen en la ciudad. Aristóteles Onassis, el magnate griego, muy conocido en todo el mundo, fue y sigue siendo un ejemplo de un griego exitoso cuyos símbolos de *estatus* hablan de los excelentes logros en una sociedad masculina.

EVITACIÓN DE LA INCERTIDUMBRE: Con 100, Grecia tiene la puntuación más alta en Evitación de la incertidumbre, lo que significa que, como nación, los griegos no se sienten nada cómodos en situaciones ambiguas: lo imprevisto siempre está listo para "tender una emboscada". La "espada de Damocles", inminente sobre la cabeza de todos nosotros, puede ilustrar este sentimiento angustioso y estresante de la vida. En Grecia, como en todas las sociedades con alto índice de evasión de la incertidumbre, la burocracia, las leyes y las reglas son muy importantes para hacer del mundo un lugar más seguro para vivir. Los griegos necesitan pasar momentos buenos y relajantes en su vida cotidiana, charlando con colegas, disfrutando de comida o baile con invitados y amigos. Debido a su alta puntuación en esta dimensión, los griegos son personas muy apasionadas y demostrativas: las emociones se muestran fácilmente en su lenguaje corporal.

ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO: Grecia tiene una puntuación intermedia de 45 en esta dimensión.

INDULGENCIA: Grecia tiene una puntuación intermedia de 50 en esta dimensión, por lo que no se puede establecer una preferencia clara entre Indulgencia y Restricción.

Imagen 8. Country Comparison: Argentina-Grecia.

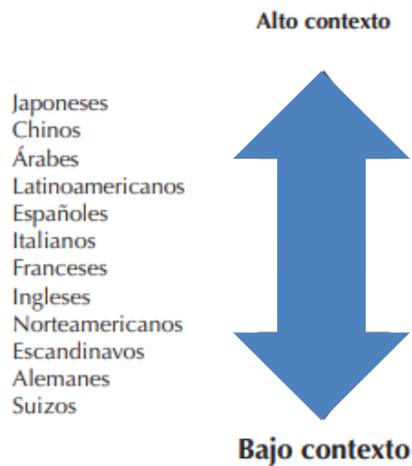


Fuente: Hofstede Insights⁶⁶.

⁶⁶ Hofstede Insights, (2022). Country Comparison: Argentina-Grecia. Recuperado: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/argentina,greece/>

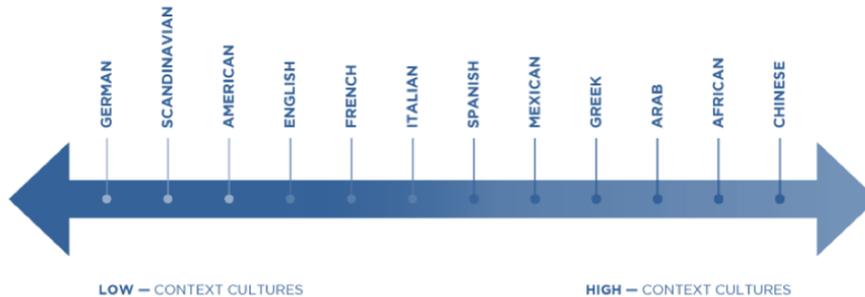
3.1.2. Análisis de la teoría de Edward Hall, “Alto y Bajo contexto” aplicada a Argentina y Chipre.

Imagen 9. Culturas ordenadas de acuerdo a la importancia del contexto en la comunicación interpersonal, según Hall:



Fuente: Cerda- Hegerl Patricia (2006)⁶⁷

Imagen 10. Alto y bajo contexto por E. Hall



Fuente: González Fernando (2018)⁶⁸

En ambas figuras podemos observar cómo los Latinoamericanos son considerados en el Alto contexto y a ‘Greek’ Grecia de igual manera, considerando ambas culturas la Argentina y grecochipriotas como alto contexto, donde se puede establecer una comunicación fluida y sin muchos cambios la negociación en este aspecto. Fuente: propia.

⁶⁷ Cerda- Hegerl Patricia (2006). Dimensiones centrales de la cultura y la comunicación en América Latina hoy. Universidad Ludwig Maximilian de Múnich. Alemania. Recuperado: https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/publicaciones_centros/PDF/munich_2005-2006/05_cerda-hegerl.pdf

⁶⁸ González Fernando (2018). El contexto y la falta que nos hace. Agrupación de intérpretes de Barcelona. España. Recuperado: <https://aibarcelona.blogspot.com/2018/11/el-contexto-y-la-falta-que-nos-hace.html>

Desde esta perspectiva Cerda (2006)⁶⁹ nos explica que: “En una cultura de alto contexto buena parte del mensaje se expresa, pero no se dice explícitamente porque no hay necesidad. En una cultura de bajo contexto, en cambio, la mayor parte de la comunicación se debe explicitar sencillamente porque se espera que se entienda lo que se dice y nada más. Personas de bajo contexto no leen entre líneas ni tampoco mandan mensajes entre líneas por lo cual pueden parecer demasiado directos para personas de alto contexto. En las culturas de alto contexto la comunicación suele ser más densa que en las de bajo, se le suele dar importancia a la armonía y a relaciones interpersonales explícitamente buenas.”

3.2. Análisis de los mercados y productos/servicios desde el enfoque cultural de Argentina y Chipre.

Icex, (2021)⁷⁰. Señala que: El mercado de la alimentación en Chipre está atendido fundamentalmente por empresas de pequeño y mediano tamaño. La producción en la mayoría de los sectores está muy lejos de poder satisfacer la demanda nacional y aún más lejos de poder atender la diversidad de la demanda que originan los casi 4 millones de turistas que visitan la isla anualmente. Ello indica claramente la gran necesidad importadora de Chipre en este sector.

Tabla 6. Mercado potencial Chipriota.

MERCADO POTENCIAL DESDE LO CULTURAL - CHIPRE		
Producto	Oferta	Demanda
Carne de res	“Con relación a la oferta, es mayor el precio de importación promedio mundial de la refrigerada (7.110 US\$/t) que de la congelada (4.476 US\$/t). A pesar de esto, el comercio de la carne congelada es mayor que el de la refrigerada debido a: falta de una adecuada	Un gran porcentaje de turistas que visitan Chipre tienen como procedencia el continente Europeo convirtiéndose en un mercado que consume nuestros productos y por ende en demanda potencial de la carne y gastronomía propias de nuestra cultura. Fuente: propia

⁶⁹ Cerda- Hegerl Patricia (2006). Dimensiones centrales de la cultura y la comunicación en América Latina hoy. Universidad Ludwig Maximilian de Múnich. Alemania. Recuperado: https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/publicaciones_centros/PDF/munich_2005-2006/05_cerda-hegerl.pdf

⁷⁰ Icex, (2021). Estudio de mercado. El mercado agroalimentario en Chipre 2021. España. Recuperado: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/estudio-mercado-agroalimentario-chipre-2021-doc2021889866.html?idPais=CY>

	<p>infraestructura de cadena de frío en varios países importadores; y</p> <ul style="list-style-type: none"> • el plazo máximo entre la faena y la venta al consumidor (período de durabilidad) es menor para la carne refrigerada, lo cual limita el acceso a mercados lejanos.” CEI, (2019)⁷¹ 	
Fútbol	<p>Argentina es considerado el tercer país que exporta jugadores en el mundo, por the CIES Football Observatory. Con reconocidos clubes nacionales y escuelas de entrenamiento con importante reconocimiento internacional. Fuente: Propia.</p>	<p>Actualmente hay más de un centenar de futbolistas argentinos jugando en la liga nacional Chipriota. Jugadores como Fernando Cavenaghi han dejado significativos resultados en el equipo de APOEL de la capital de Nicosia. Fuente: Propia.</p>
Vinos	<p>El año 2021 fue récord para la exportación de vinos fraccionados argentinos. De hecho, logró el mayor valor en su historia, con 817 millones de dólares, superando la marca anterior de 2012 con 786 millones de dólares. Además, superó la barrera de los 1.000 millones de dólares, si se suma la exportación de vinos a granel y mostos concentrados. En volumen, el total de vinos fraccionados alcanzó los 2.203.362 hectolitros. Por variedades sigue encabezando la lista el Malbec, emblema de los vinos argentinos. Con este panorama alentador, exportar vinos puede ser una gran oportunidad. E-Comex, (2022)⁷²</p>	<p>Hoy en día los vinos Argentinos están en los principales supermercados Chipriotas, logrando adaptarse con facilidad y generando valor a los productos Argentinos. (Ver anexo I).</p>
Limones y Pomelo	<p>Las cifras colocan a Argentina como el mayor productor mundial de limón. De hecho, este sector emplea cada año a unas 50 mil personas, en las etapas de siembra, cosecha y distribución. E-comex, (2019)⁷³</p>	<p>La gastronomía Chipriota demanda una cifra importante de Limón y pomelo, la cual Argentina ocupa el 31% de sus importación de Limones. (Ver imagen 8)</p>
Yerba Mate	<p>De acuerdo a la última publicación del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Indec), el complejo yerba mate exportó 94 millones de dólares en 2020. Eso</p>	<p>Aunque el consumo de la yerba mate en el país es mínimo, porque hay un pequeño consumo de la infusión por parte de argentinos y sirios</p>

⁷¹ Centro de Economía internacional, (2019). El potencial exportador de la carne vacuna Argentina. Recuperado:<http://www.cei.gov.ar/userfiles/EI%20potencial%20exportador%20de%20la%20carne%20vacuna%20argentina.pdf>

⁷² E-Comex, (2022). Exportación de vinos, lo que debes saber. Recuperado: <https://www.comoimportarenargentina.com.ar/exportacion-de-vinos/>

⁷³ E-Comex, (2019). ¿Cómo se exporta el Limón? Recuperado: <https://www.comoimportarenargentina.com.ar/como-se-exporta-el-limon/>

representa un 0,2% de las exportaciones totales. Con respecto al 2019, se registró un incremento de 9,3%. E-Comex, (2021) ⁷⁴	residentes en el país. Puede ser un mercado en crecimiento. Fuente: Propia.
---	---

Elaboración: Propia, 2022.

Teniendo en cuenta el mercado alimenticio de Chipre representa una oportunidad para Argentina de incursionar en este sector, estudiando un nicho de mercado donde los productos argentinos podrían participar. La industria de la carne vacuna conforma un sector exportador emblemático de la Argentina. “En 2020, la Carne de animales de la especie bovina, congelada fue el producto número 133 más comercializado en el mundo principalmente por su menor precio con respecto a la carne refrigerada. En 2020 los principales importadores de Carne de animales de la especie bovina, congelada fueron China (\$9,01MM), Estados Unidos (\$2,58MM), Hong Kong (\$2,29MM), Corea del Sur (\$1,84MM), y Japón (\$1,39MM)” OEC (2022)⁷⁵

El 75° Informe Mensual del Observatorio del Fútbol CIES analiza el origen de los jugadores expatriados en 135 ligas profesionales de todo el mundo (83 europeas, 20 asiáticas, 18 sudamericanas, diez norteamericanas y cuatro africanas) durante el sexenio comprendido entre 2017 y 2022. En total, para 2022, los análisis incluyeron 2.198 equipos. Brasil es el principal exportador de futbolistas. A 1 de mayo de 2022 había 1.219 futbolistas originarios de este país jugando en el extranjero en los campeonatos analizados. Francia (978) es el segundo principal exportador de jugadores, seguido de Argentina (815). El porcentaje de jugadores activos en el extranjero dentro de ligas de una misma confederación varía mucho entre estos tres orígenes: 90,0% para los franceses, 46,1% para los argentinos y solo 3,5% para los brasileños. The CIES Football Observatory, (2022)⁷⁶

⁷⁴ E-Comex, (2021). Exportación de yerba mate: ¿Qué tengo que tener en cuenta? Recuperado: <https://www.comoimportarenargentina.com.ar/exportacion-de-yerba-mate/>

⁷⁵ OEC, (2022). Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada. Recuperado: <https://oec.world/es/profile/hs/bovine-meat>

⁷⁶ The CIES Football Observatory, (2022). Football players' export: 2017-2022. Recuperado: <https://www.football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr75/en/>

Tabla 7. Principle origins of expatriates (01/05/2022) [Assoc.] Number of associations of employment. Principales orígenes de los expatriados (05/01/2022) [Asoc.] Número de asociaciones de empleo.

Origin	Nombre	Assoc.	Main destination
Brazil	1219	81	Portugal 18.9%
France	978	64	Luxembourg 12.6%
Argentina	815	71	Chile 15.6%
England	525	50	Scotland 27.8%
Germany	441	50	Turkey 18.8%
Colombia	425	60	Mexico 8.9%
Spain	409	59	England 9.3%
Croatia	400	55	Slovenia 25.5%
Serbia	379	56	Hungary 6.9%
The Netherlands	367	54	England 10.1%

Fuente: the CIES Football Observatory, (2022)⁷⁷

“En la Argentina, además de espiar el comportamiento de aquellos que movilizan la economía, a las enflaquecidas arcas de los clubes se sumaron aspectos negativos que superan al deporte e invitaron a los futbolistas a analizar mercados que no son tradicionales. Entonces en el mapa, la Superliga de Grecia se perfiló como un destino tentador; la Major League Soccer se instala como un espacio para crecer, y campeonatos como los de Arabia Saudita, Letonia, Chipre, Eslovenia descubren a nombres que hasta hace un puñado de meses militaban las canchas de la Argentina.” Cantore A. (2020)⁷⁸

“El limón argentino se cotiza a nivel internacional por sus excelentes propiedades. Algunas características de la industria limonera argentina son las siguientes:

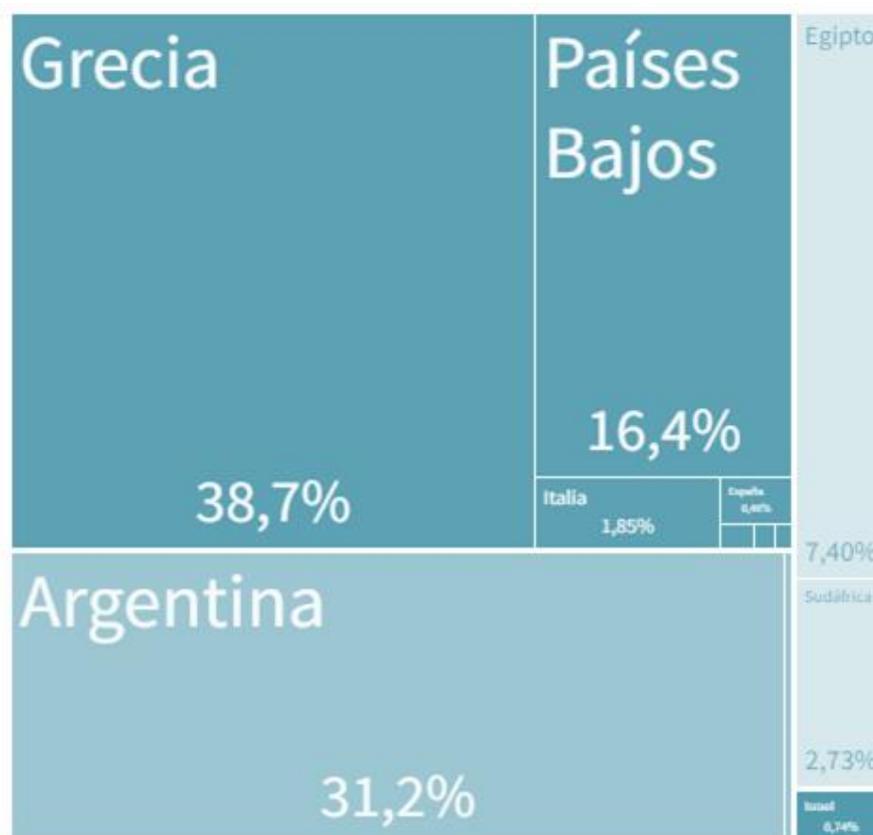
1. El 95% de la producción nacional de limón exportable se concentra en la provincia de Tucumán. No obstante, las provincias de Jujuy y Salta también aportan su cuota en este ámbito.
2. Argentina produce más de 1.700.000 toneladas anuales de limón, lo que equivale a un 20% de la producción a nivel mundial. Gracias a esto, Argentina ocupa el primer puesto en producción de limones en el mundo.

⁷⁷ The CIES Football Observatory, (2022). Football players' export: 2017-2022. Recuperado: <https://www.football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr75/en/>

⁷⁸ Cantore Alberto, (2020). Éxodo. Futbolistas argentinos emigran a Israel, Chipre y otras ligas menores. Recuperado: <https://www.lanacion.com.ar/deportes/futbol/el-nuevo-exodo-futbolistico-destinos-infrecuentes-detras-nid2537214/>

3. El país también ocupa el primer lugar como exportador de derivados del limón. Ejemplo de ello son los concentrados, zumos, cáscara deshidratada, aceite esencial, entre otros.” E-comex, (2019)⁷⁹

Imagen 12. Exportadores de limones y limas, frescos y secos hacia Chipre. Total \$ 2M



Fuente: OEC, (2020)⁸⁰

El mercado de Yerba Mate suele ser un mercado regional el cual no se pensaba que saldría más allá del continente, pero se ha registrado que países de oriente como Siria es el principal importador de yerba, en los últimos años Argentina firmo acuerdos para llegar al mercado de India, recordemos que la yerba mate se vende en forma de mate *blend* en saquitos y yerba mate a granel pudiendo introducirse como una infusión más.

⁷⁹ E-Comex, (2019). ¿Cómo se exporta el Limón? Recuperado: <https://www.comoimportarenargentina.com.ar/como-se-exporta-el-limon/>

⁸⁰ OEC, (2020). Limones y limas, frescos o secos. Recuperado: <https://oec.world/es/profile/hs/lemons-and-limes-fresh-or-dried>

Tabla 8. Análisis DAFO desde un enfoque cultural.

ANÁLISIS DAFO DESDE UN ENFOQUE CULTURAL	
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversificación del idioma • Falta de incentivos para la exportación. • Altos impuestos para la exportación. • Control cambiario. • Restricciones para el comercio internacional. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intercambio comercial Argentino. • Individualismo de Hofstede; pequeños rasgos individualistas en Argentina frente a los colectivistas de la cultura grecochipriota. • Masculinidad de Hofstede; necesidad del ego Argentino.
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potencial del sector agrícola. • Reconocimiento en el sector del negocio de futbol. Importantes escuelas en el deporte. • Gran tolerancia en relaciones internacionales e intercambio de culturas debido a la gran inmigración. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado potencial en la gastronomía Chipriota, como carnes, especies, y cítricos. • Mercado potencial en el intercambio de jugadores de futbol. • Ampliar el mercado de Vinos Malbec y agrocítricos. • Chipre posee un mercado abierto al comercio que permite y tolera los productos extranjeros. • La industria del turismo ha desempeñado un papel importante en la economía de Chipre desde la independencia. El país se encuentra actualmente entre los mayores atractivos turísticos de la región mediterránea.

Elaboración: Propia, (2022).

CAPÍTULO 4. INTELIGENCIA CULTURAL EMPRESARIAL EN LAS NEGOCIACIONES ARGENTINA CHIPRE

De acuerdo a los capítulos anteriores y desde una perspectiva cultural se establecen los beneficios o ventajas de la aplicación de inteligencia cultural empresarial en las exportaciones de Argentina y Chipre.

Podríamos resumir a continuación que, de acuerdo a la teoría de Hall de Alto y bajo contextos generalmente establecido de forma regional, ambos países: Argentina como país suramericano y Chipre como un país históricamente definido social y económicamente de Europa Oriental de orígenes Griegos, están ubicados dentro del alto contexto; en este sentido comprendemos que están orientados a la fidelidad, responsabilidad, el respeto hacia la familia y los amigos; también consideran importante el cuidado y atención hacia las personas mayores. Dentro de este contexto los mismos están enfocados a las relaciones y las recompensas, la comida es un acontecimiento social donde se comparte y disfruta; la comunicación suele ser implícita e indirecta; se comunican de manera decodificable resultando en actitudes y comportamientos empáticos desde la voluntad de entregar confianza a otros, suelen apretarse las manos para saludar y abrazar.

Visto de esta manera, en la teoría de Hall podemos obtener las primeras características que permitirán comprender como iniciar y establecer una relación de negocios y como podría plantearse el escenario.

Ahora, por su parte Hofstede en su teoría de las seis dimensiones de Argentina y haber destacado ya la cultura Chipriota como una cultura identificada como Griega como señala Lizides (2012)⁸¹ "La Edad de Bronce (c. 2500 a. C. - 1050 a. C.), fue un tiempo tanto de crecimiento como de ocupación extranjera en Chipre. Después del final de la guerra de Troya y debido a la ocupación Doria en Grecia, los griegos micénicos comenzaron a asentarse en la isla de manera permanente (c. 1100 a. C.). Hubo diez

⁸¹ Loizides Antonios, (2012). La antigua Chipre. Traducido por: Dennise Chávez. Recuperado: <https://www.worldhistory.org/trans/es/1-10072/la-antigua-chipre/>

reinos micénicos costeros en la isla. Fue entonces cuando los chipriotas comenzaron a sentirse más griegos y adoptaron el idioma y la religión griegas.”

Entendido esto, Hofstede nos indica en distancia de poder que hay una diferencia en la puntuación de ambas culturas, señalando pues que en la cultura griega hay una mayor importancia de jerarquía y las desigualdades sociales son aceptables. En Individualismo, tanto Argentina como los grecochipriotas apuntan hacia el colectivismo, así como mencionamos en la teoría de Hall están orientadas hacia la fidelidad en las relaciones. En Masculinidad, los dos países en niveles intermedios entre lo masculino y lo femenino con una leve puntuación hacia lo Masculino, ambas culturas podrían estar orientados a la necesidad de ego, los logros y el éxito.

Por consiguiente, en la dimensión de incertidumbre los dos cuentan con puntajes muy altos, habiendo una necesidad de establecer normas estrictas, con una connotación que se establece en el análisis de Hofstede, en Argentina la obediencia de estas normas es débil. En orientación a largo plazo, Argentina con baja puntuación y los grecochipriotas en niveles intermedios hay baja fomentación hacia al ahorro y el futuro. Por último, tenemos indulgencia, en la cultura Argentina con alto puntaje están orientadas a los deseos y los impulsos, disfrutar la vida y divertirse, por su parte los grecochipriotas están en un nivel intermedio.

En un análisis más detallado por la teoría de Hofstede podemos adentrar aún más en como relacionarnos entendiendo los hábitos y costumbres de la contraparte generando, seguridad a la hora de exponerse y en consecuencia generar empatía, confianza y fluidez en la comunicación.

Tomando en cuenta ambas teorías y agregándole el estudio de aspectos culturales como lo son la historia, geografía, clima, idioma, etc. sobre la cultura Argentina y grecochipriota observamos muy detalladamente el ¿por qué? de estos hábitos y costumbres y en efecto, conseguir oportunidades de negocios y apertura de nuevos mercados generando valor. Entender a los negociadores y a los participantes de los nuevos mercados desde lo cultural, generan mayor confianza y una fidelidad a largo plazo.

Ahora bien, mediante el estudio y el análisis podemos determinar estrategias de negociación entre Argentina - Chipre como lo son la práctica del idioma inglés principalmente y un nivel al menos básico del griego para afinidad, las reuniones

grupales, los almuerzos y las cenas como uso social permitirán a ambas culturas un escenario propicio. Así como el de generar elogios sobre sus éxitos y logros, destacar lo mejor de ellos de forma sincera y concreta generarán empatía.

Con respecto al mercado Chipriota, hemos de observar, de acuerdo a lo estudiado por Bradley, que existen productos que están basados en una estrategia genérica, por ejemplo en el caso de los limones y los vinos, por consiguiente en mercados como el deporte, específicamente en el intercambio de jugadores, consideraría aplicar estrategias de adaptación, al igual que para la yerba mate. En este caso en el cambio de etiquetado al idioma local y a la explicación de su origen y su uso.

La inteligencia cultural en las negociaciones de ambos países, es un factor que tiene que practicarse en los mercados internacionales donde hay un potencial de realizar transacciones comerciales, con la existencia de la demanda y la oferta que consoliden dichas relaciones. La expansión y la integración a nuevos mercados de productos y/o servicios propios de la cultura argentina como la gastronomía y el deporte que actualmente poseen un importante reconocimiento internacional pero que deben reforzar generando valor a la oferta a través del reconocimiento de la nueva cultura y la interculturalización.

Desde el punto de vista de la demanda, se considera a Chipre como un mercado potencial en el área gastronómica y deportivo, donde Argentina se podría convertir en parte del grupo de proveedores que atiende el mercado de la isla. Argentina cuenta con productos y conocimientos reconocidos por su alta calidad convirtiéndose en oferente para cubrir la demanda existente en Chipre.

Con respecto a la oferta, existen competidores que han conquistado el mercado Chipriota, sin embargo ante la diversidad de culturas que visitan la isla, Argentina encuentra la oportunidad de incluir sus productos y/o servicios que tienen renombre internacional.

Los beneficios de practicar la Inteligencia cultural a partir del conocimiento de los distintos aspectos y características entre los países negociadores es que logren confianza y permitan la fidelidad a largo plazo; así pues, generando mayor rentabilidad para los exportadores argentinos creando además un valor internacional y para el mercado chipriota productos de calidad y que realmente satisfagan sus necesidades y deseos.

CONCLUSIONES

Como se desprende en lo desarrollado en el cuerpo de la tesis la cultura de un país viene enmarcada a través de sucesos que van ocurriendo a través del tiempo los mismos pueden ser hechos históricos, religiosos, económicos, políticos etc. En consecuencia, de esto se pueden observar actuales situaciones como restricciones o también oportunidades en el mercado. También existen importantes factores con aspectos como los ambientales de cada país o región. Por ejemplo: el uso de plásticos o materiales que generen algún tipo de contaminación irreversible para el medio ambiente, que pueden impactar fuertemente en la operatoria comercial.

De igual manera, la migración es un factor esencial en el estudio de la cultura de un país evidentemente vivimos en un mundo cada día más globalizado e intercomunicado, internet, aviones, trenes, acuerdos entre países, visas, intercambios de estudio, de trabajo etc. Interculturizarse y adaptarse a otras culturas es esencial para el desarrollo y crecimiento; no solo dentro de la cultura a la cual se va a establecer sino a la propia generando valores como la comprensión, la amabilidad y el respeto a la diversidad. De acuerdo con lo propuesto la inteligencia cultural empresarial y su incorporación al marketing internacional bajaría los riesgos y permitiría aumentar y fortalecer las relaciones a partir de la Interculturalización mediante las exportaciones Argentinas a Chipre.

Así también se pudo observar en la indagación sobre los datos geográficos, demográficos, económicos, etc. Así como también el idioma de Chipre y Argentina que presentan diferencias significativas; no así en los aspectos como, el deporte y la gastronomía en los cuales se pudieron identificar similitudes. Desde esta perspectiva, se logra tener una visión diferente del mercado y de los productos donde Argentina podría tener participación; artículos como los limones y el pomelo, la carne de res, la yerba mate y el mercado de jugadores de futbol podrían formar parte importante de un proceso comercial en el mercado Chipriota.

Con respecto a la definición de los procedimientos para el desarrollo de la Inteligencia Cultural basada principalmente en la curiosidad, en la investigación y el análisis de aquellos hábitos y costumbres característicos de los países o regiones participantes. En este sentido, se puede afirmar que se debe tener una mente abierta, consolidando los valores como el respeto, la honestidad y aquellos que generen la confianza entre las partes. Dentro de este marco el profesional debe estudiar el proyecto, identificando los

objetivos, estudiando los aspectos culturales, analizando desde la teoría de Geert Hofstede, Edward Hall y practicar el DAFO asimismo aplicar la interculturalización tomando en cuenta a Bradley sobre las estrategias genéricas.

Ratificando entonces, de acuerdo a los estudios y teorías recopiladas, la importancia que tiene la cultura en la gestión empresarial y que la inteligencia cultural aplicada a los negocios propone entre otras cosas generar empatía, tolerancia, confianza y fidelidad a lo largo del tiempo desde la comprensión del comportamiento de los consumidores frente a los productos o servicios trabajando para que realmente satisfagan las necesidades y deseos en un mundo de constante cambios y cada vez más globalizado.

Los beneficios de conocer los hábitos y costumbres de ambas culturas amplía nuestra visión del mercado, recolectar toda la información necesaria para llevar a cabo un proyecto amplía la ventaja frente al competidor. En la cultura chipriota descubrir sus alimentos diarios nos ha permitido lograr posibles entradas con respecto a la carne de res y principalmente a los limones, la oferta y la demanda resultan claros a la vista cuando adentramos a los usos que le dan los consumidores a los artículos de igual manera se logró encontrar similitudes en los deportes. Además de conseguir nuevos mercados donde posicionar algunos de los principales productos argentinos también hayamos la forma de como relacionarnos con los Chipriotas, de acuerdo a la teoría de Hall ambas culturas están calificadas de alto contexto siendo orientadas a la familia, a la amistad y a la fidelidad entre los mismos. Esto nos permite relacionarnos con ellos a través de este contexto; la teoría de Hofstede nos permitió observar sus actitudes frente a distintas dimensiones, formando una descripción general de ambos países.

El estudio cultural de Chipre y Argentina conlleva a entender mejor a los consumidores, sobre los usos de los productos; además analizar en profundidad las distintas barreras culturales que podrían afectar la comercialización. Aplicando la interculturalización se puede cambiar de perspectiva y replantear el producto permitiendo una fácil entrada al mercado y fidelizar la relación a lo largo del tiempo.

ANEXOS

Anexo I

Vinos de la bodega Catena Zapata de Mendoza, Argentina en las redes sociales de la famosa cadena de supermercados 'αλφαμέγα' Alphamega. Vía Instagram, Recuperado: https://www.instagram.com/p/B6S8243Hb_l/?igshid=MDJmNzVkMjY=



35 Me gusta

alphamegacy Have a dreamy christmas with a smooth glass of malbec wine! 🍷🌟🎄 Find ideas for your christmas dinner and lunch in the alphagefsi link in bio.

Ver 1 comentario

20 de diciembre de 2019 • Ver traducción

Anexo II

Preguntas para Richard Gordon, Specialized Businessman de la Bodega Catena Zapata sobre su comercialización en Chipre desde lo cultural. Vía mail: richardg@catenazapata.com

**Cuestionario para conocer los productos argentinos y su
interculturalización en Chipre: Vino argentino:**

Bodega CATENA ZAPATA.

Persona entrevistada:

Sr. Richard Gordon

(Specialized Businessman)

Trabajo Científico libre para la obtención del grado de Magister en Marketing Internacional de la Escuela de Posgrado de Marketing Internacional - Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de La Plata

Autor:

Claudia Torres G.

Febrero 2021

Estimado, Richard Gordon.

Me dirijo a usted con el propósito de realizarle unas preguntas para estudiar el desarrollo de la inteligencia cultural en las negociaciones culturales. Quisiera aclarar que no está obligado a contestar las preguntas y puede omitir o evitar proporcionar datos que comprometan a su empresa. Quisiera agradecer su gran disposición y colaboración para llevar a cabo mi investigación.

Atte. Claudia Daniela Torres G.

La Plata; Argentina

Febrero 2021

CUESTIONARIO:

1. ¿Qué cargo desempeña en la Bodega Catena Zapata?
R. Export Manager
2. ¿Qué productos exporta la Bodega Catena Zapata a Chipre?
R. Alamos and Catena
3. ¿Con qué frecuencia exportan anualmente los productos a Chipre?
R. Normalmente una orden por año.
4. ¿La bodega detectó algún varietal o blend en particular que sea de agrado en la cultura chipriota?
R. 80% de lo que vendemos es Malbec
5. ¿Hay vinos exclusivos para Chipre? De ser positiva la respuesta ¿Cuáles? y ¿Por qué?
R. No
6. ¿Realizaron algún cambio en el producto para exportarlo a Chipre? Por ejemplo: botella, etiqueta, publicidad, mensaje, información, idioma o algún otro aspecto.
R. No, llevan las mismas botellas y etiquetas que en el resto de Europa.
7. ¿Estudiaron el mercado antes de ingresar productos argentinos a Chipre?
R. Empezamos a trabajar con nuestro importador antes que yo empecé con Catena.
8. Desde una perspectiva cultural: ¿cree que su producto encaja en el mercado chipriota? ¿Por qué?
R. No estoy seguro
9. ¿Cuáles serían los aspectos positivos y los negativos de los vinos argentinos en este sentido?
R. Sin responder
10. Me menciono en un e-mail que usted es de la comunidad británica ¿Teniendo en Chipre existe una comunidad británica de más de 30.000 habitantes, ¿no cree que las preferencias de los consumidores de Chipre se deban a este segmento de la población o subcultura?
R. En UK los vinos de Argentina están muy popular y han crecido mucho e los últimos 6 años especialmente con consumidores entre 25 y 40 años. No tengo

estadística de los consumidores en Chipre por nuestros vinos, pero si hay muchos británicos allá hay posibilidad que están comprando nuestros vinos.

11. Señalaba que hace 8 años estuvo en la isla de Chipre. Por tanto, convivió con esta cultura, la pregunta es: ¿logró identificar algunos hábitos y costumbres autóctonos de sus habitantes en cuanto a los usos y costumbres del consumo del vino en particular?
R. Sin responder
12. De acuerdo a la pregunta 10 y 11 ¿Cree usted que sus conocimientos y participación le proporcionó tener una fluidez positiva relaciones con el mercado y la importadora?
R. Sin responder
13. Desde su perspectiva: ¿Considera importante desarrollar una Inteligencia cultural a través de la información y el conocimiento de los hábitos y costumbres del mercado?
R. Sin responder
14. ¿Puede aportarnos algo más que pueda ayudarnos a esclarecer el consumo de vinos en Chipre?
R. Sin responder

BIBLIOGRAFÍAS

Ámbito, (2022). *Gobierno Italiano facilita trámite para otorgar la ciudadanía a argentinos*. Recuperado: <https://www.ambito.com/edicion-impresas/argentina/gobierno-italiano-facilita-tramite-otorgar-la-ciudadania-argentinos-n5469309>. Argentina.

Argentina.gob.ar, (s/f). *9 de Julio: Día de la Independencia Argentina*. Recuperado: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/9-de-julio-dia-de-la-independencia-argentina>

Beer Jennifer E., (2003). *High and Low Context. Communicating Across Cultures*. Recuperado: <https://www.culture-at-work.com/highlow.html>

Bradley F, Calderón H., (2006). *Marketing Internacional*. 5ª Edición. Madrid. Pearson.

Cantore Alberto, (2020). *Éxodo. Futbolistas argentinos emigran a Israel, Chipre y otras ligas menores*. Recuperado: <https://www.lanacion.com.ar/deportes/futbol/el-nuevo-exodo-futbolistico-destinos-infrecuentes-detras-nid2537214/>

Centro de Economía internacional, (2019). *El potencial exportador de la carne vacuna Argentina*. Argentina. Recuperado: <http://www.cei.gov.ar/userfiles/EI%20potencial%20exportador%20de%20la%20carne%20vacuna%20argentina.pdf>

Cerda- Hegerl Patricia (2006). *Dimensiones centrales de la cultura y la comunicación en América Latina hoy*. Universidad Ludwig Maximilian de Múnich. Alemania. Recuperado: https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/publicaciones_centros/PDF/munich_2005-2006/05_cerda-hegerl.pdf

Cystat, (2020). Publications. Recuperado: <https://www.cystat.gov.cy/en/PublicationList?s=46>

Cystat, (2021). Foreign Trade Statistics. Recuperado: <https://www.cystat.gov.cy/en/Announcement?id=64900>

Datosmacro.com, Expansión, (2022). Argentina: Economía y Demografía. España. Recuperado: <https://datosmacro.expansion.com/paises/argentina>.

Datosmacro.com, Expansión, (2020). Argentina: Población. España. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/chipre><https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/argentina>

Datosmacro.com, Expansión, (2022). Chipre: Economía y Demografía. España. Recuperado: <https://datosmacro.expansion.com/paises/chipre>

Datosmacro.com, Expansión, (2020). Chipre: Población. España. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/chipre>

De Manuel, F., Martínez, R., Martínez V., (2000). *Comunicación y Negociación Comercial*. 3ª Edición. Madrid. ESIC.

E-Comex, (2022). Exportación de vinos, lo que debes saber. Recuperado: <https://www.comoimportarenargentina.com.ar/exportacion-de-vinos/>

- E-Comex, (2019). ¿Cómo se exporta el Limón? Recuperado: <https://www.comoimportarenargentina.com.ar/como-se-exporta-el-limon/>
- E-Comex, (2021). Exportación de yerba mate: ¿Qué tengo que tener en cuenta? Recuperado: <https://www.comoimportarenargentina.com.ar/exportacion-de-yerba-mate/>
- El Espectador, (2008). *La inteligencia cultural, nuevo concepto*. Bogota, Colombia. Recuperado: <https://www.elespectador.com/noticias/economia/la-inteligencia-cultural-nuevo-concepto/>
- Embajada de la República de Chipre en Madrid. (18 de noviembre de 2020). *Relaciones Chipre Argentina*. Recuperado de <http://www.mfa.gov.cy>
- Emprendedor Global, (18 de mayo de 2017). Elección de un mercado de exportación: 7 factores culturales. Recuperado: <http://emprededorglobal.info/eleccion-mercado-exportacion-7-factores-culturales/Espana>.
- Escuela de Administración PUCC, (2017). Desarrollo de la inteligencia cultural: Habilidad del siglo XXI. Pontificia Universidad Católica de Chile. Chile. Recuperado: <https://escueladeadministracion.uc.cl/desarrollo-de-la-inteligencia-cultural-habilidad-del-siglo-xxi/>
- Franklin, E., Krieger, M., (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson.
- García Naharro Fernando, (2012). *Cultura, subcultura, contracultura "Movida" y cambio social (1975-1985)*. Universidad Complutense de Madrid. Madrid. Recuperado: <file:///C:/Users/claud/Downloads/Dialnet-CulturaSubculturaContracultura-4052246.pdf>
- González Fernando (2018). El contexto y la falta que nos hace. Agrupación de intérpretes de Barcelona. España. Recuperado: <https://aibarcelona.blogspot.com/2018/11/el-contexto-y-la-falta-que-nos-hace.html>
- Grupo edefa, (2018). Cascos azules argentinos parten a Chipre. Recuperado: <https://www.defensa.com/argentina/cascos-azules-argentinos-parten-chipre>
- Gutiérrez, S, Velandia, C., Guerra, H., Ramírez, A., Ortíz, J., Velásquez, M., (2016). *Negocios Internacionales. Fundamentos y Estrategias*. 2ª Edición. Colombia: Universidad del Norte.
- Hablemos de Culturas, (2017). Cultura de Argentina: Características, Vestimentas, Costumbres, y más. Recuperado: <https://hablemosdeculturas.com/cultura-de-argentina/>
- Hablemos de Culturas, (2020). Cultura de Chipre: Características, Vestimentas, Costumbres, y más. Recuperado: <https://hablemosdeculturas.com/cultura-de-chipre-caracteristicas-religion-comida-y-mas/>
- Hepp, A., (2015). *Transcultural Communication*. Alemania: Wiley Blacwell.

- Hofstede Insights (2022). Argentine. Recuperado: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/argentina/>. Finlandia.
- Hofstede Insights (2022). Greece. Recuperado: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/greece/>. Finlandia.
- Hofstede Insights, (2022). Country Comparison: Argentina-Grecia. Recuperado: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/argentina,greece/>. Finlandia.
- Icex, (2021). Estudio de mercado. El mercado agroalimentario en Chipre 2021. España. Recuperado: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/estudio-mercado-agroalimentario-chipre-2021-doc2021889866.html?idPais=CY>
- INDEC. *Cuadros Estadísticos. Proyecciones de población*. Argentina. Recuperado: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>.
- INDEC. *Estructura de la población. Destacado*. Argentina. Recuperado: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-18>.
- INDEC, (2021). *Informes técnicos. Intercambio comercial Argentino*. Recuperado: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-2>
- Kyriakou Demetris, (s/f). Sports in Cyprus. Chipre. Recuperado: <https://www.cyprusalive.com/en/sports-in-cyprus>
- Kroeber A., (1951). *The nature of culture*. Chicago. University Chicago Press.
- Knoema, (s/f). Chipre. Recuperado: <https://knoema.es/atlas/Chipre/topics/Comercio-exterior>
- Kopp Carol M., (2019). *Cross Culture*. Investopedia. Nueva York, EEUU. Recuperado: <https://www.investopedia.com/terms/c/cross-culture.asp>
- Loizides Antonios, (2012). *La antigua Chipre*. Traducido por: Dennise Chávez. Recuperado: <https://www.worldhistory.org/trans/es/1-10072/la-antigua-chipre/>
- Nieto De García, (2009). *Factores culturales que influyen en la conducta del consumidor*. *Abc Noticias*. Paraguay. Recuperado: <https://www.abc.com.py/articulos/factores-culturales-que-influyen-en-la-conducta-del-consumidor-5874.html>
- Noticiasmercedinas.com, (2019). *Estos son los deportes más populares en Argentina*. Argentina. Recuperado: <https://noticiasmercedinas.com/site/2021/02/15/estos-son-los-deportes-mas-populares-en-argentina/>
- Novecento web (2017). *Herencia italiana en Argentina, ¿por qué somos como somos?* Argentina. Recuperado: <https://novecentoweb.com/noticias/herencia-italiana-en-argentina-por-que-somos-como-somos>.
- OECD; (2022). *Carne de animales de la especie bovina, congelada*. Recuperado: <https://oec.world/es/profile/hs/frozen-bovine-meat>.

OEC, (2020). *Limonos y limas, frescos o secos*. Recuperado: <https://oec.world/es/profile/hs/lemons-and-limes-fresh-or-dried>

Padilla Ericksen Brenda (Sin fecha). *Inteligencia Cultural*. España. Recuperado: <http://www.icultural.es/la-inteligencia-cultural/>

París José Antonio (2008). *Marketing Internacional. Desde la óptica Latinoamericana*. 1ª Edición. Argentina: errepar.

R4V, (2022). Refugiados y migrantes de Venezuela. Recuperado: <https://www.r4v.info/es/refugiadosymigrantes>

Real Academia Española, (2020). *Diccionario de La Lengua Español*. Madrid, España. Recuperado: <https://dle.rae.es/>

Scarpetta Gustavo, (2020). Cuáles son los 10 productos que más importa la Argentina. Tradenews. Recuperado: <https://tradenews.com.ar/cuales-son-los-10-productos-que-mas-importa-la-argentina/>

Scarpetta Gustavo, 2020. *Los 10 productos que más exporta Argentina*. Sociedad Rural de Jesús María. Recuperado: <https://srjm.org.ar/los-10-productos-que-mas-exporta-argentina/>

Solorio García Wanda Mirel, (2013). *¿Qué es ser intercultural?* UTEL Editorial. México. Recuperado: <https://utel.edu.mx/blog/rol-personal/que-es-ser-intercultural/>

StudyCountry.com, (2022). *Guía de países y educación internacional*. Recuperado: <https://www.studycountry.com/es/guia-paises/>

The CIES Football Observatory, (2022). Football players' export: 2017-2022. Recuperado: <https://www.football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr75/en/>

Tobetranlated, (2018). La teoría de las dimensiones culturales de Hofstede Cuando nuestra cultura determina (en parte) nuestra personalidad. España. <https://es.tobetranlated.com/blog/la-teoria-de-las-dimensiones-culturales-de-hofstede>.

UNFICYP, (2022). Establecimiento de la UNFICYP. Recuperado: <https://unficyp.unmissions.org/establishment-unficyp>

Universidad Católica de Chile, Escuela de Administración. (2017). Desarrollo de la Inteligencia Cultural: Habilidad del siglo XXI. Chile. <https://escueladeadministracion.uc.cl/desarrollo-de-la-inteligencia-cultural-habilidad-del-siglo-xxi/>

Valls Panadero Laura, (2019). *Soft Skills: qué son, principales categorías y como entrenarlas*. Barcelona, España. Homuork. Recuperado: https://www.homuork.com/es/soft-skills-las-habilidades-del-futuro_305_102.html

Valls Panadero Laura, (2019). *Inteligencia cultural en las organizaciones: 5 claves para desarrollarla*. Barcelona, España. Homuork. Recuperado: https://www.homuork.com/es/inteligencia-cultural-conoce-las-5-claves-para-desarrollarla_311_102.html