

Sepa cómo negociar con empresas de diferentes culturas

El estilo de negociación es diferente en cada región. Por ello, antes de concretar acuerdos con empresarios de otras latitudes, los expertos recomiendan informarse acerca de las costumbres que éstos puedan tener al momento de hacer negocios y adaptarse a ellas para así lograr resultados exitosos.

Autor: Cristina Vilchez

17/08/2010

La diversidad cultural está siempre presente a la hora de hacer negocios. El saludo, la puntualidad, la actitud en las conversaciones y el significado de los gestos, son aspectos que todo ejecutivo que desee iniciar una negociación con empresarios de otros países, debe tener en cuenta para lograr resultados exitosos.

Aunque el fenómeno de la globalización cobró impulso en la década de 1990, la convivencia entre culturas es una característica propia del comercio de todas las épocas. Hoy, gracias al abaratamiento de las comunicaciones, tanto para el intercambio de información, como para el traslado de personas y bienes, el talento intercultural es una necesidad indispensable, más aun en el mundo de los negocios.

Adeli Buendía, experta española en Comercio Internacional, sostiene que lo primero que los ejecutivos deben considerar en esta etapa es que "la forma de hacer negocios dependerá del país con el que se negocie". Para ello -agrega- existen informes que elaboran por ejemplo, las Cámaras de Comercio y que revelan la forma más adecuada de negociar en cada nación. No obstante, añade que en términos generales, temas como "el precio, la calidad, forma de pago, plazos de entrega, garantías, volúmenes, continuidad y servicio post venta, siempre se van a tratar en una negociación". El hincapié que se haga en cada uno de ellos dependerá de la importancia que le otorgue cada país. "En Chile, por ejemplo, es muy importante el precio y la rentabilidad, por lo tanto, habrá que hacer más hincapié en ese aspecto", dice.

Los ejecutivos que negocian con compañías extranjeras también deben entender la naturaleza de los acuerdos que se firman en cada país. Un buen número de empresas han aprendido en base a experiencias, que las estrategias locales no funcionan necesariamente en el extranjero y que los negocios deben adaptarse a cada cultura. En ese sentido, Buendía insiste en que hay muchos factores a tener en cuenta a la hora de negociar con otras culturas. Por eso es importante indagar antes de hacer una negociación para no cometer errores y, si se viaja a otro país, adaptarse a las costumbres locales. "Dependiendo de cada país, habrá que ver -por ejemplo- si es conveniente hablar de temas personales. En España y Latinoamérica en general funciona bien en las negociaciones", dice.

Asimismo, se deberá considerar si en el país elegido se negocia directamente o si es costumbre hacerlo en medio de las comidas, como es el caso de Rusia. A la hora de concretar el negocio, en tanto, en países como Japón se suele desconfiar de los contratos, mientras los árabes-musulmanes esperarán hasta el último día para cerrar o cancelar el trato, si no consiguen una oferta mejor. Los texanos, por su parte, ofrecerán una cantidad considerablemente menor a la solicitada, los canadienses -tacaños por naturaleza- siempre se quejarán y, por último, los italianos y turcos tratarán a su par con respeto si éste puede probar que aguanta grandes cantidades de alcohol.



A la hora de negociar con otras culturas, es importante indagar e informarse para no cometer errores.

Respecto de la puntualidad, ésta varía enormemente de una cultura a otra y a menos que se comprenda, puede provocar confusión y malos entendidos. Los japoneses y alemanes son muy puntuales, mientras que muchos de los países latinoamericanos tienen una actitud menos estricta hacia el tiempo.

Los ejecutivos de negocios también necesitan saber cuándo dar regalos -en la visita inicial o después-, donde darlos -en público o en privado-, y qué tipo, color y cantidad de obsequios dar. Entregar regalos es una parte importante de hacer negocios en Japón, en donde intercambiarlos demuestra la fuerza de la sociedad establecida. En contraste en Alemania, el intercambio de regalos no suele ser apropiado. Por otro lado, los expertos recomiendan evitar hablar de temas complicados como política o religión.

Alberto Franichevich y Eugenio Marchiori, académicos del área de Comportamiento Humano de IAE Business School, explican que cuando se trata de negociar con una cultura extraña "debemos considerar que los factores a tener en cuenta son indefinidos, por lo que es conveniente mantener en todo momento una prudente actitud de respetuosa vigilancia. Aun detalles menores pueden ocasionar el fracaso de un negocio. Por ejemplo, tradicionalmente los empresarios japoneses entregan la tarjeta de visita al comienzo de la reunión. El que la recibe debe tratarla con tanto respeto como si se tratase de la persona. Jugarle con la tarjeta, doblarla o no dejarla enfrente en todo momento durante una reunión, puede ser considerada una seria ofensa. Ejemplos como este abundan en el mundo de los negocios", dicen.

De acuerdo a las necesidades de cada ejecutivo, existen programas especiales que dictan las escuelas de negocios, así como bibliografía y algunos sitios útiles en Internet para una primera aproximación. No es casual que la capacitación intercultural sea hoy uno de los talentos más requeridos por las organizaciones.

María Virginia Lasio, directora de Espae-Espol de Ecuador, explica que "usualmente estos temas se discuten de manera puntual en cursos tales como Negocios Internacionales, Marketing Internacional, o Negociación. Aunque en otros cursos se discuten también prácticas gerenciales o administrativas que varían con la cultura de las regiones o países".

Junto con esto, muchos de estos programas cuentan con periodos de intercambio que, normalmente, suelen darse en lugares con culturas totalmente diferente. Estos viajes, según Lasio, "exponen también a los alumnos, aunque de manera superficial, a diversas culturas y prácticas de negocios". La académica aclara que "no me atrevería a decir que se forma al alumno para esto, sino que se le prepara para que construya su propia experiencia en esto".

En el IAE Business School, en tanto, preparar a los alumnos para enfrentar la diversidad cultural es uno de los temas más vigentes, sobre todo dentro del área de Comportamiento Humano. "Además de la composición de nuestros alumnos, provenientes de muchos países, y de los empresarios y profesores con los que convivimos, permanentemente estamos estudiando el tema. También realizamos intercambio con especialistas internacionales e investigaciones propias", explican Franichevich y Marchiori.

Según los expertos, el tema de la diversidad cultural siempre está presente en los programas que dicta la institución, ya que suelen ser parte de los casos que se estudian. "El método del caso permite abordar las diferencias culturales mediante ejemplos reales tomados del mundo de los negocios. Son raros los casos de estudio en los que, de una manera u otra, el elemento cultural no esté presente", comentan.

Diferencias intraregionales. Pero las diferencias culturales no sólo se dan entre occidente y oriente, sino también dentro de las propias regiones. No negocia ni gestiona de la misma manera un francés que un norteamericano, ni un italiano que un suco. La forma de regatear es distinta, como lo es también la manera de entablar la relación. En general, los anglosajones prefieren "ir al grano", mientras que los latinos, los árabes y algunos orientales, como los japoneses, prefieren iniciar primero una relación personal, conocerse más allá del negocio.

Y es que no se trata de una única identidad cultural: la edad, el género, el área funcional o las profesiones también son fuente de desafíos y de oportunidades cuando se habla de diversidad, una fuente de valor que suele permanecer inactiva, pero que empleada estratégicamente produce resultados sorprendentes.

En definitiva, dentro y fuera de sus países y regiones, los empresarios deben tener en cuenta los aspectos culturales antes de negociar. Analizar el entorno en el que se desarrollará el acuerdo, adaptarse a la cultura del lugar al que se viaja, y ante todo, ser precavidos y tener espíritu de adaptación y versatilidad es esencial para que el negocio logre los resultados esperados.