

PROYECTO DE GRADO 2012

**¿CÓMO AFECTAN LAS DIFERENTES CULTURAS LA REALIZACIÓN DE UN
NEGOCIO INTERNACIONAL?**

Beatriz Vélez González

Asesora:

Catalina Upegui Mejía

Colegio Marymount Medellín

Proyecto de Grado

Medellín

2012

Tabla de contenido

1. RESUMEN	3
2. INTRODUCCIÓN	4
3. ¿CÓMO AFECTAN LAS DIFERENTES CULTURAS LA REALIZACIÓN DE UN NEGOCIO INTERNACIONAL?.....	5
4. OBJETIVOS.....	5
4.1 Objetivo General.....	5
4.2 Objetivos Específicos	5
5. MARCO TEÓRICO	6
6. CONCLUSIONES.....	13
BIBLIOGRAFÍA	14

1. RESUMEN

La cultura es uno de los principales factores a tener en cuenta a la hora de realizar negocios internacionales porque esta está presente en cada una de las sociedades del mundo. Para analizar las diferencias sistemáticas entre las culturas se han realizado varios estudios resumidos en tres enfoques diferentes: de contexto, de clúster y de dimensiones. Estos enfoques se convierten en una gran herramienta para tener una visión general y una comprensión aproximada de otras culturas, qué esperar de ellas y cómo comportarse frente a grupos de diferentes países. La mejor estrategia para enfrentar y superar las barreras culturales es la adquisición y fortalecimiento de la inteligencia cultural ya que esta puede evitar costosas equivocaciones, disminuir la incertidumbre a la que se enfrentan las compañías multinacionales y es una de las claves para el éxito internacional de una empresa.

2. INTRODUCCIÓN

“Nosotros no vemos las cosas como ellas son, vemos las cosas como nosotros somos”,

Talmud Bavli, antiguo texto de sabiduría de Babilonia

Los Negocios Internacionales son sin lugar a dudas de extrema importancia en el mundo actual para el desarrollo económico integral de los países. Vivimos en un mundo globalizado en el que el contacto permanente con el exterior se ha convertido en una realidad, por lo que se le atribuye gran importancia a la capacidad de hacer negociaciones exitosas con países tan disímiles en términos de política, comercio y cultura.

Los negocios internacionales son un campo complejo que se ve afectado por inmensidad de factores, siendo uno de los más importantes la cultura, porque esta está presente en cada una de las comunidades y países que conforman al mundo.

Este trabajo se realiza con el fin de investigar cómo influyen las diferentes culturas en las negociaciones internacionales y cuales son las mejores estrategias para superar esas barreras culturales y poder realizar negociaciones exitosas en el mundo global.

3. ¿CÓMO AFECTAN LAS DIFERENTES CULTURAS LA REALIZACIÓN DE UN NEGOCIO INTERNACIONAL?

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

- Identificar y analizar las razones por las cuales las diferentes culturas son un gran determinante para la realización de negocios internacionales.

4.2 Objetivos Específicos

- Relacionar los conceptos de cultura y negocios internacionales.
- Reconocer las características propias de las culturas y los factores de estas que influyen en el comportamiento individual y colectivo de las personas.
- Ilustrar con ayuda de ejemplos los retos culturales a los que las compañías multinacionales se enfrentan al entrar en un nuevo mercado.
- Demostrar como la inteligencia cultural ayuda a disminuir los riesgos a los que se enfrentan las compañías multinacionales y los beneficios que esta trae.

5. MARCO TEÓRICO

Los negocios Internacionales se entienden como las actividades económicas o comerciales que se realizan internacionalmente, lo que significa el constante contacto con diferentes países del mundo donde a su vez se encuentran diferentes instituciones. El éxito o fracaso de una compañía depende en gran parte de su habilidad para entender y adaptarse a las instituciones que determinan el comportamiento individual y de la firma.

Existen dos tipos de instituciones, las formales y las informales. Las instituciones formales incluyen las leyes, regulaciones y reglas impuestas por los gobiernos. Las instituciones informales se refieren a los valores, creencias y acciones que guían el comportamiento individual y colectivo y por lo tanto son menos tangibles que las formales.

La cultura, tema principal de este trabajo, está incluida dentro de las instituciones informales y se entiende como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otro”. Esta es aprendida, compartida y transmitida de una generación a otra. (Hofstede, *Cultures and Organizations*, 1997)

La cultura está compuesta por dos elementos principales: idioma y religión; ambos tienen un gran impacto en los negocios internacionales pero el verdadero determinante de su desarrollo tiene que ver con las diferencias sistemáticas en las culturas.

Existen varios enfoques a la hora de clasificar estas diferencias. Unos de los más importantes son el enfoque contextual, el enfoque de “clúster” y el enfoque dimensional.

Enfoque contextual: se refiere al fondo en el que suceden las interacciones interpersonales. En un país de bajo contexto, la comunicación debe ser explícita, de frente,

evitando las incertidumbres y se tiende hacia la negociación lineal lógica. Ejemplo: Estados Unidos y Europa Occidental.

En un país de alto contexto se utiliza un estilo indirecto de comunicación, propenso a ambigüedades. Se tiende hacia una negociación que implica sentimientos e intuición. Ejemplo: países árabes y asiáticos. (Michael R. Czinkota, 2007)

Enfoque de clúster: agrupa a países con culturas similares dentro de un mismo núcleo. Las empresas y compañías se sienten más cómodas haciendo negocios con países dentro de un mismo clúster y por lo general los países más cercanos en cultura son a los que primero se entra. Ejemplo: los países de América Latina tienen una cultura similar, por lo tanto las negociaciones con estos países también lo son. (Peng, 2009)

Enfoque dimensional: este enfoque está basado en el trabajo y la investigación del profesor Geert Hofstede quien es considerado ampliamente como la persona que ha llevado a cabo el estudio más completo sobre la forma en que los valores en los negocios se ven influenciados por las diferencias interculturales. A partir de sus hallazgos, estableció un conjunto de puntajes atribuidos a cada país con base en cuatro dimensiones de la cultura. Estas cuatro dimensiones son: distancia de poder, individualismo, evasión de la incertidumbre, masculinidad y orientación a largo plazo. (Kwintessential, 2012)

- Distancia del poder PDI (Power Distance Index): el grado en que los miembros menos poderosos de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya desigualmente. Representa el nivel de desigualdad y sugiere que este es perpetuado tanto por los seguidores como por los líderes.

En un país con alta distancia del poder hay desigualdad y distancia entre los superiores y los subordinados. Ejemplo: Rusia, Brasil, Arabia Saudita, India.

Un país con baja distancia del poder indica que no se enfatiza en las diferencias de status, poder o riqueza. La igualdad es vista como un objetivo colectivo. Ejemplo: Suecia, Canadá, Japón, Australia. (Kwintessential, 2012)

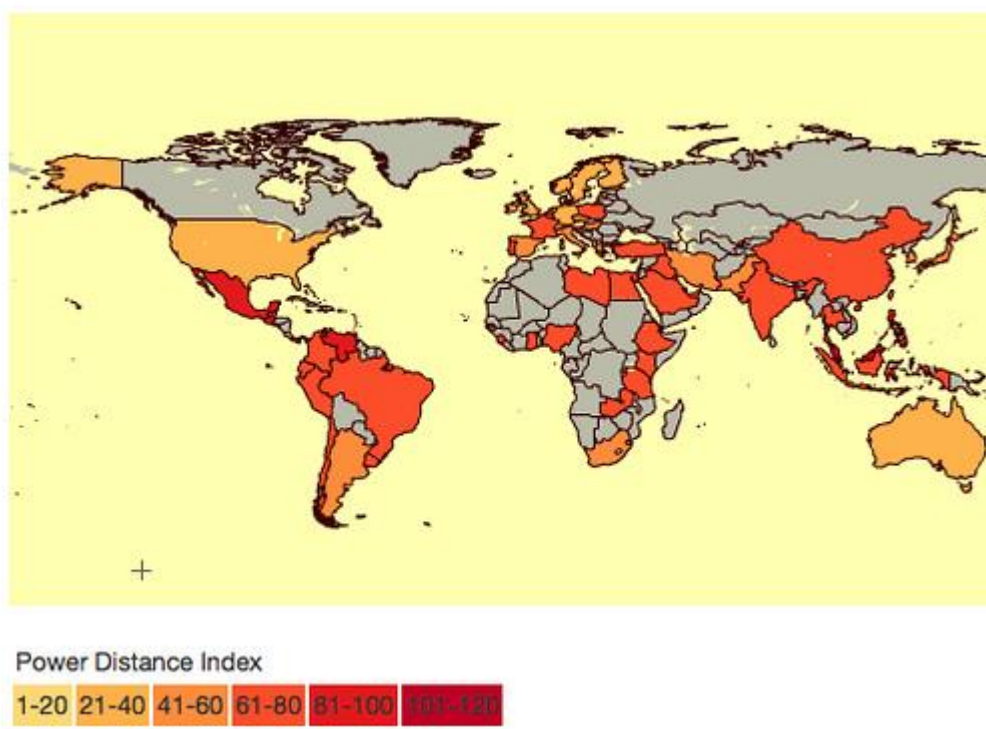


Ilustración 1

- Individualismo/Colectivismo IDV (Individualism): esta dimensión se centra en el grado en que una sociedad fortalece los logros individuales o colectivos en las relaciones interpersonales. (Kwintessential, 2012)

En sociedades individualistas, lideradas por Estados Unidos, los vínculos entre las personas son relativamente débiles y los logros individuales y la libertad son altamente valorados. (Peng, 2009)

En sociedades colectivistas, como muchos de los países de África y América Latina, los vínculos interpersonales son fuertes y las personas cercanas. Los logros grupales suelen ser buscados. (Peng, 2009)

- Masculinidad/Feminidad MAS (Masculinity): esta dimensión se refiere a la diferenciación de los roles de género. En sociedades de alta masculinidad el hombre tiende a tener ocupaciones que recompensan la asertividad como político, soldado y ejecutivo. Las mujeres por el otro lado, tienden a tener trabajos de cuidado como enfermera, profesora o ama de casa. Ejemplo: Japón, Alemania. (Peng, 2009)
- Evasión de la incertidumbre UAI (Uncertainty Avoidance Index): representa el nivel de aceptación de la incertidumbre y la ambigüedad dentro de una sociedad.

Un país con una alta evasión de la incertidumbre no es tolerante a las ambigüedades y lo incierto, como consecuencia es orientado y fiel a normas claras, estrictas y bien establecidas. Ejemplo: Grecia. (Kwintessential, 2012)

Un país con una baja evasión de la incertidumbre apunta a una sociedad menos preocupada por la ambigüedad, más tolerante ante la variedad y la experimentación, fácilmente acepta el cambio y está dispuesta a tomar riesgos, por lo tanto es menos orientada hacia las normas. (Kwintessential, 2012)

- Orientación a largo plazo LTO (Long Term Orientation): puede ser interpretada como la búsqueda de la sociedad por la virtud. Enfatiza perseverancia y ahorro para el mejoramiento del futuro.

En sociedades con una orientación a largo plazo, las personas muestran una habilidad para adaptar las tradiciones a nuevas condiciones, un fuerte propósito por invertir y perseverancia en alcanzar resultados. Ejemplo: China

Por el otro lado, las sociedades con una orientación a corto plazo, presentan un gran respeto por las tradiciones, tienden a buscar resultados rápidos y gratificación instantánea. Ejemplo: Pakistán. (Hofstede, Geert Hofstede)

El estudio de Geert Hofstede y los diferentes enfoques dan una mayor claridad sobre las diferencias sistemáticas interculturales y se convierten en una gran herramienta para tener una visión general y una comprensión aproximada de otras culturas, qué esperar de ellas y cómo comportarse frente a grupos de diferentes países.

Entender y adaptarse a las diferencias interculturales promueve una comunicación clara, se rompen barreras, se crea confianza y se fortalecen las relaciones. El análisis adecuado de las diferencias mencionadas en los enfoques es crucial para una entrada exitosa a un nuevo país o mercado, este no sólo reduce la incertidumbre sino que también evita equivocaciones, llamadas en inglés “blunders”.

“Blunders” Culturales: errores graves causados por la falta del estudio de las diferencias interculturales entre países o sociedades.

Aquí se ilustra con ayuda de ejemplos de “blunders” culturales, como estos se pudieron haber evitado si se hubiera hecho un apropiado análisis de la cultura:

- Pepsodent trató de vender su pasta de dientes en el sudeste de Asia, haciendo hincapié en que "blanquea los dientes." Luego se dieron cuenta de que los nativos mastican nueces de betel para ennegrecer sus dientes ya que los dientes negros son considerados atractivos.
- Cuando el presidente George Bush fue a Japón con varios empresarios estadounidenses, estos empezaron a hacer comentarios directos y explícitos, de alto contexto, se considera de mala educación hacer demandas directas. Para muchos analistas este hecho dañó severamente las negociaciones.
- Una compañía decidió para su campaña publicitaria en Tailandia, mostrar a pequeños animales vistiendo sus productos. Esta fue una terrible decisión ya que los animales son considerados inferiores y ninguna persona respetable en Tailandia se pondría algo usado por animales. (Culturocity, 2004)
- Una compañía de Estados Unidos trató de vender mesas de 29 pulgadas en Japón, cuando la altura promedio de las mesas en dicho país es de 21 pulgadas debido a que los japoneses se sientan en el piso al comer y no necesitan sillas.
- General Motors lanzó el carro Nova en Latino América. El carro no tuvo buena acogida y las ventas no fueron las esperadas debido a su nombre. GM finalmente entendió el problema, renombró el carro Caribe y las ventas incrementaron de acuerdo a las expectativas. (Blunders, 2012)

En general, hay clara evidencia de la importancia de la cultura a la hora de hacer negocios internacionales. En el entorno comercial global, la sensibilidad y el conocimiento del impacto de las diferencias interculturales es una de las claves para el éxito de una empresa, además esto puede evitar costosas equivocaciones y disminuir la incertidumbre a la que se enfrentan todas las firmas involucradas con otros países.

Es de extrema importancia que los gerentes y encargados de las compañías trabajen por adquirir y mejorar su inteligencia cultural, definida como “la habilidad de un individuo para entender y ajustarse a nuevas culturas”. (Peng, 2009)

“La cultura nos puede dar muchas respuestas sobre cómo y por qué las personas se comportan de manera diferente en todo el mundo. Una de las explicaciones que sin duda ofrece es que las personas tienen puntos de vista muy diferentes sobre “quien es un buen jefe” o “como se debe liderar”. Un reto importante en el desarrollo de competencias de gestión intercultural es el hecho que no hay “una manera” de dirigir. Esto es especialmente relevante ya que todos los nuevos mercados tienen algo en común. Muchas empresas tienen que enfrentar el hecho de que tendrán que adaptarse a otras culturas porque la forma en que ellos hacen las cosas podría no ser adecuado en el país al que se entra” (Hofstede, Geert Hofstede, 2011)

6. CONCLUSIONES

- La cultura es tan poderosa que influye en la forma como las personas perciben, visualizan y actúan en el mundo y por lo tanto en cómo hacen negocios.
- Los diferentes enfoques basados en el estudio de las diferencias sistemáticas en las culturas dan una mayor claridad, visión general y comprensión aproximada de otras culturas.
- El análisis adecuado de las diferencias interculturales es de extrema importancia para saber qué actitud tomar y como actuar al hacer negociaciones con un país extranjero.
- El conocimiento del impacto de las diferencias interculturales a la hora de trabajar en un entorno comercial global no sólo evita “blunders” culturales sino que también es una de las claves para el éxito de las negociaciones.
- El fortalecimiento de los niveles de conciencia o inteligencia cultural ayudan a las compañías a construir competencias internacionales que permitan a los individuos convertirse en empresarios globales sensibles.
- La mejor que una empresa puede hacer a la hora de involucrarse en negociaciones internacionales es hacer un análisis claro y completo de las diferencias interculturales con ayuda de los diferentes enfoques para así poder saber que estrategia tomar.

BIBLIOGRAFÍA

Culturocity. (2004). Obtenido de The Costly (and Humorous) Impact of Cultural Blunders:
<http://www.culturocity.com/pdfs/CulturalBlunders.pdf>

Blunders. (2012). Obtenido de Business:
<http://business.uni.edu/buscomm/InternationalBusComm/blunders.htm>

Kwintessential. (2012). Recuperado el Noviembre de 2012, de Uncertainty Avoidance:
<http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/uncertainty-avoidance.html>

Kwintessential. (2012). Recuperado el Noviembre de 2012, de Power Distance Index:
<http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/power-distance-index.html>

Kwintessential. (2012). Recuperado el Noviembre de 2012, de Hofstede's Intercultural Dimensions: <http://www.kwintessential.co.uk/tools/intercultural/dimensions.html>

Kwintessential. (2012). Recuperado el Noviembre de 2012, de Intercultural Business Communication: <http://www.kwintessential.co.uk/intercultural-business-communication/tool.php>

Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations*. New York: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2011). *Geert Hofstede*. Obtenido de Applications of National Culture:
<http://geert-hofstede.com/applications.html>

Hofstede, G. (s.f.). *Geert Hofstede*. Recuperado el Noviembre de 2012, de National Culture Dimensions: <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

Michael R. Czinkota, I. A. (2007). *Negocios Internacionales*. Cengage Learning.

