

The logo consists of the Roman numeral 'XI' in a bold, blue, sans-serif font with a white outline. The 'X' is formed by two overlapping 'V' shapes, and the 'I' is a simple vertical bar.

# Asamblea General de **ALAFEC**

22 al 25 de septiembre 2009

**Guayaquil - Ecuador**

**Título de la ponencia:**

**Influencia de la cultura en las  
negociaciones internacionales**

Área Temática:  
**Negocios internacionales**

Autor (es):

Ing. Fernando Bocca Ruiz. MBA  
Catedrático de la materia de Negociación Internacional

Universidad de Guayaquil  
Facultad de Ciencias Administrativas  
Guayaquil-Ecuador

Baquerizo Moreno 604 y Mendiburu (Guayaquil-Ecuador)

Teléfono: 593 4 2-303710

fdobocca@hotmail.com  
ferbor@engineer.com

## **Influencia de la cultura en las negociaciones internacionales**

### *Resumen*

*El éxito comercial en países diversos requiere un conocimiento de otras culturas, lo que significa comprender el efecto de las diferencias culturales de los países en las prácticas comerciales.*

*Este trabajo tiene como primer objetivo determinar qué aspectos afectan a la cultura de un pueblo y a la hora de negociar internacionalmente cuáles serían los posibles beneficios costos y peligros de comerciar en ese país. El segundo objetivo es determinar si la cultura de un pueblo puede llegar a ser una fuente de ventaja competitiva o no y en qué grado.*

*Para poder determinar los objetivos planteados, el método aplicado es la Investigación Documental o Bibliográfica donde el análisis realizado es en base de la información obtenida de diferentes fuentes. Dichas fuentes son en su gran mayoría de carácter científico, como las realizadas por Geert Hofstede, Max Weber y otros que se exponen en el desarrollo de la temática, aunque también se presentan generalizaciones de investigaciones empíricas anteriores. En cuanto al alcance de la misma, esta se encuadra en un Investigación Explicativa por cuanto busca las causas o los por qué de la ocurrencia del fenómeno y sus interrelaciones, es decir busca las relaciones causa-efecto que se dan entre los hechos a objeto de conocerlos con mayor profundidad.*

*Uno de los resultados más importantes de esta investigación es la determinación de los elementos que al conjuntarse pueden dar origen a un ambiente complejo y multidimensional, donde las personas que son ajenas a él les resulte entendible por qué la gente actúa de tal manera. Estos elementos son la estructura social, la religión, el idioma, la educación y la filosofía política y el modelo económico imperante.*

*Como conclusiones a las que se llega es que por importante que sean todos los factores determinantes de una cultura, los que más peso tienen para explicar las diferencias de crecimiento económico entre los países son los sistemas económicos, políticos y legales. El nivel de importancia o impacto que alcanzan las esferas económica y política son más significativas que el resto de los elementos presentes a la hora de determinar las diferencias culturales, reconociendo que la conjunción de todos estos elementos o factores son fuente de ventaja competitiva para el desarrollo de las naciones, tal como lo demostrarán los casos presentados en el desarrollo de la investigación.*

### **INTRODUCCIÓN**

Los negocios internacionales son diferentes de los negocios nacionales porque los países son diferentes. Vivimos en una época de comunicaciones mundiales, transporte rápido y mercados mundiales que hace fácil olvidar qué diferentes son las culturas. Tras la apariencia de modernidad, persisten hondas diferencias culturales que pueden permitir una implicación o relación entre cultura y costos de negociar en un país o región. Las culturas pueden ser

benignas o no dependiendo si aumentan o reducen los costos al hacer negocios, ese es un punto central en este trabajo.

Algunos observadores sostienen que algunos factores culturales -que vamos a analizarlos mas adelante- aminoran los costos de comerciar y esto explica su rápido crecimiento económico. En ese mismo sentido, en ocasiones los factores culturales incrementan el costo de las actividades empresariales.

En la negociación internacional la cultura de un país es el factor que mas influye en las diferencias, malentendidos y expectativas fallidas, lo que provoca mayor tiempo dedicado a la negociación y aquello redunda en dinero. Generalmente, uno no es conciente de su cultura. Nuestra manera de operar o actuar nos parece la mas natural, la mas lógica y probablemente la única posible, por ello es tan importante hacerse conciente de las diferencias entre los países, de lo que cada cual espera y está acostumbrado recibir de los otros, para así poder comprender mejor el proceso de negociación intercultural. Existen algunas variables que serán analizadas y que implican aspectos básicos de filosofía de vida y visión del mundo -como conceptos arraigados a la resolución de conflictos, perspectivas temporales relacionadas al corto o largo plazo o ideas sobre la naturaleza humana- y otros se refieren a aspectos relacionados al proceso de negociación en si. La cultura negociadora de un país estará entonces conformada por la manera como la generalidad de las personas procedentes de ese país o cultura perciben o actúan en ese conjunto de variables.

Antes de introducirnos en el desarrollo de esta investigación y dado que la palabra *cultura* está presente durante todo este trabajo, bien vale tener claro a que llamamos cultura. Si bien es cierto que los estudiosos nunca se han puesto de acuerdo sobre una única definición de cultura, revisemos algunas de ellas. En la década de 1870, el antropólogo Edward Tyler la definió como “el todo complejo que incluye conocimientos, ideas, arte, leyes, costumbres y otras características que adquiere un hombre como miembro de la sociedad”. Desde entonces se han propuesto centenares de definiciones. Geert Hofstede, experto en administración y diferencias culturales definió la cultura como “la programación colectiva de la mente que distingue a los integrantes de un grupo humano de otro”.

Aquí consideraremos que la cultura es un sistema de valores y normas que comparten un grupo y que, cuando se toman en conjunto, constituyen un esquema para la vida.

### **Determinantes de la cultura**

Pero ¿qué determina a una cultura? Los valores y normas son producto de la evolución de varios factores como las ideas políticas y económicas prevalecientes, la estructura de la sociedad y la religión, idioma y educación preponderantes. Sin duda estas teorías influyen en los sistemas de valores de una sociedad. Por ejemplo los valores referidos a la libertad a la justicia y los logros individuales en un país comunista como Corea del Sur son diferentes de los valores de un país capitalista como Estados Unidos, precisamente porque cada sociedad funciona según filosofías políticas y económicas diferentes. A continuación exponemos la influencia de los aspectos políticos, económicos, de la estructura social, religión, idioma y educación.

- **SISTEMAS POLÍTICOS**

El sistema político de un país moldea sus sistemas económico y legal. Por eso, debemos entender la naturaleza de los sistemas políticos antes de analizar los sistemas económico y legal. Por sistema político entendemos el sistema de gobierno de una nación. Los sistemas políticos se evalúan en dos vertientes. La primera es la medida en que destacan el colectivismo o el individualismo; la segunda, el grado en que son democráticos o totalitarios. Estas vertientes se relacionan: los sistemas que subrayan el colectivismo se inclinan al totalitarismo, en tanto los sistemas que ceden el mayor valor al individualismo tienden a ser democráticos. Sin embargo, hay grandes superposiciones entre ellos. Es posible tener sociedades democráticas que opten por una muestra de colectivismo e individualismo. Del mismo modo, hay sociedades totalitarias que no son colectivistas.

### **Colectivismo e Individualismo**

El colectivismo es un sistema político que da la primacía a las metas colectivas antes que a las individuales. En el colectivismo las necesidades del conjunto de una sociedad se consideran más

importantes que las libertades individuales en tales circunstancias, el derecho de un individuo a hacer algo se restringe con el argumento de que va en contra “del bien de la sociedad” o el “bien común”.

En el otro extremo del colectivismo, el individualismo remite a la filosofía del que individuo debe tener libertad para la búsqueda de sus intereses económicos y políticos. A diferencia del colectivismo, en el individualismo los intereses de cada persona toman la preferencia sobre los intereses del estado. Al igual que el colectivismo, el individualismo se remonta a un filósofo de la antigüedad griega, en este caso el discípulo de Platón, Aristóteles. En contra de la doctrina platónica, Aristóteles afirmaba que lo más deseable es la diversidad de individuos y la propiedad privada. En un fragmento que bien podría haber sido tomado del discurso de algún político contemporáneo adherido a la ideología de libre mercado, Aristóteles explicó que la propiedad privada es más productiva que la propiedad comunitaria y que, por tanto, estimula el progreso. De acuerdo con Aristóteles, la propiedad comunitaria es mal cuidada, mientras que la propiedad que es de un individuo recibe más atención y por ende, es más productiva.

El individualismo parte de dos premisas fundamentales, la primera es la importancia de garantizar al individuo la libertad individual y de expresión. La segunda premisa indica que es mejor para el bienestar de la sociedad dejar que la gente siga sus propias conveniencias económicas, en lugar de que algún organismo colectivo (como el gobierno) dicte el mejor interés de la gente.

Por consiguiente, el mensaje fundamental del individualismo es que las libertades políticas y económicas son las reglas básicas en que debe asentarse una sociedad. En términos prácticos, el individualismo es un llamado a los sistemas políticos democráticos y la economía de libre mercado.

### **Democracia y Totalitarismo**

La democracia y el totalitarismo están en los extremos opuestos del espectro político. La democracia es el sistema político en el que el gobierno es del pueblo, que lo ejerce directamente o a través de representantes elegidos. El totalitarismo es una forma de gobierno

en la que una persona o partido político ejerce el control absoluto sobre todas las esferas de la vida humana y prohíbe los partidos políticos de oposición.

La dimensión democracia-totalitarismo no es independiente de la dimensión colectivismo-individualismo. La democracia y el individualismo van a la par, lo mismo que la versión comunista del colectivismo y el totalitarismo. Sin embargo, hay superposiciones. Es posible tener un estado democrático en el que predominen los valores colectivos. Así como un estado totalitario hostil al colectivismo y en el que se fomente algún grado de individualismo, en particular en la esfera económica.

- **SISTEMAS ECONÓMICOS**

A partir del estudio de los sistemas políticos debe quedar claro el vínculo entre ideología política y sistema económico. Es más probable que encontremos sistemas de economía de mercado en países donde las metas de los individuos tienen la primacía sobre las colectivas. Por el contrario, en los países donde las metas colectivas tienen la preeminencia, el estado asume el control de muchas empresas y el mercado, antes que libre, está controlado. Podemos identificar tres sistemas económicos generales: economía de mercado, planificada y mixta.

### **Economía de Mercado**

En una economía de mercado pura, todas las actividades productivas son de empresas privadas en lugar de pertenecer al estado. Nadie planifica los bienes y servicios que produce un país. La oferta y la demanda determina la producción y esto se manifiesta a los productores en el sistema de precios.

Un estudio de 102 países durante 20 años se recabaron pruebas de una relación intensa entre la libertad económica y el crecimiento económico. En el estudio se dio que cuanto más libertad económica tuvo un país entre 1975 y 1995, más creció su economía y más se enriquecieron sus ciudadanos. Los 6 países que tuvieron calificaciones elevadas de libertad económica constante de 1975 a 1995 fueron (Hong Kong, Suiza, Singapur, Estados Unidos, Canadá y Alemania) se contaron también entre los 10 primeros en cuanto a tasas de crecimiento

económico. En contraste, ningún país con una libertad económica baja alcanzó una tasa de crecimiento significativa.

### **Economía Planificada**

En una economía planificada pura el gobierno determina los bienes y servicios que produce un país, así como sus volúmenes y precios. En concordancia con la ideología colectivista el objetivo de una economía planificada es que el gobierno distribuya los recursos para (el bien de la sociedad).

### **Economía Mixta**

Entre las economías de mercado y las planificadas se encuentran las economías mixtas. En una economía mixta, ciertos sectores se dejan en manos privadas, sujetos a los mecanismos del mercado libre, en tanto otros son propiedad del estado y el gobierno los planifica.

- **RELIGIÓN**

Está comprobado que las implicaciones comerciales más importantes de una religión radican en la medida en que conforma las actitudes hacia el trabajo y el espíritu emprendedor, y en el grado en que su ética incide en el costo de hacer negocios en un país.

La religión influye en los hábitos de trabajo. Así, en Estados Unidos cuya religión predominante es el cristianismo protestante promueve el trabajo duro, ser industrioso y ahorrar el dinero. Esta perspectiva contribuyó al surgimiento del capitalismo en ese país por la importancia atribuida al ahorro y a la inversión. Los protestantes trabajan con empeño y acumulan riquezas sistemáticamente; además dentro de sus ideas ascéticas imponen que la riqueza no debe gastarse en placeres mundanos sino en la inversión de empresas capitalistas

La religión afecta al trabajo y a las costumbres sociales, desde los días laborables de la semana hasta los hábitos alimentarios. Las creencias religiosas repercuten en la política y en los negocios. Por ejemplo, cuando el ayatolá Jomeini asumió el control de Irán, las empresas

occidentales abandonaron poco después el país a causa de la actitud del gobierno hacia ellos. En lo político, las hostilidades de Jomeini le ocasionaron problemas con otros gobiernos, en especial el de los Estados Unidos al igual que en tiempos mas recientes como los talibanes en Afganistán con su líder Osama Bin Laden.

El islamismo tiene casi mil millones de fieles, siendo la segunda religión más difundida del mundo. El Corán, libro sagrado de los musulmanes, dicta explícitamente ciertos principios económicos, muchos a favor de la libre empresa; aprueba además su creación y la obtención de una utilidad legítima derivada del intercambio y el comercio.

El islamismo destaca la importancia de acatar las obligaciones contractuales, mantener la palabra y no incurrir en engaños. Para las empresas internacionales el comercio es favorable mientras se conduzcan de manera congruente con la ética islámica.

El hinduismo es la religión más antigua surgida hace más de 4.000 años, con 750 millones de fieles. Los principios ascéticos alentados por esta religión no favorecen la actividad emprendedora ni la creación de riqueza para las empresas. Además, los hindúes piensan que la búsqueda del bienestar material, dificulta alcanzar el nirvana. Pese a esto, la India moderna es una sociedad emprendedora muy dinámica y de rápido crecimiento. Otro factor importante para las empresas es la creencia de la sociedad en las castas, que únicamente cambian a través de la reencarnación.

Pese a que el budismo no apoya el sistema de castas ni la conducta ascética, los budistas prefieren la vida futura y los logros espirituales por encima de cualquier otro ámbito; lo anterior favorece un poco más que el hinduismo la actividad emprendedora.

Si ponemos un ejemplo de cómo afectan las creencias religiosas a los negocios tomaríamos a Arabia Saudita, un país donde profesan mayoritariamente el Islam. Aquí las tiendas y restaurantes cierran en los cinco momentos para orar que tiene el día y muchos restaurantes occidentales como Mc Donald's tienen comedores segregados para hombres y mujeres. Este es un país conservador donde un segmento grande de la población quiere mantener sus valores

religiosos y para ello no permiten manejar vehículo a las mujeres, así como tampoco pueden mostrar en público el pelo, las muñecas o los tobillos. Todo esto deben de tenerlo presente las compañías occidentales cuando negocian en ese país o con sauditas en otras partes.

- **EDUCACIÓN**

La educación formal busca un papel clave en la sociedad. La educación es el medio por el que los individuos aprenden las habilidades lingüísticas, conceptuales y matemáticas indispensables en una sociedad moderna. Las normas culturales se enseñan también en la escuela: El respeto por los demás, la obediencia, la autoridad, la honestidad, la pulcritud, puntualidad, etc, son parte del “programa oculto” de las escuelas. El sistema de calificaciones también inculca en los niños el valor de los logros personales y la competencia.

Desde el punto de vista de los negocios internacionales, un aspecto importante de la educación es su función como determinante de la ventaja competitiva nacional. La disponibilidad de un fondo de trabajadores capacitados y educados es un factor determinante del éxito de un país. Según Michael Porter, creador de la teoría de la ventaja competitiva, un buen sistema educativo no solo determina la ventaja competitiva nacional sino también es un factor importante al escoger la ubicación de los negocios internacionales. No sería lógico establecer centros de producción en países donde el sistema educativo es tan malo que no hay trabajadores capacitados, por muy atractivo que se vea el lugar en otros aspectos. En ese país sería lógico basar las operaciones productivas que no requieran trabajadores calificados.

Basados en sus excelentes niveles educativos, países como Japón y Corea del Sur dan prioridad a la ingeniería y a las ciencias en la universidad. En Europa occidental hay mayor tendencia a seguir estudios de post grado que en Europa oriental. Los datos anteriores aportan información valiosa acerca del potencial de mercado, así como de los tipos de bienes y servicios que comprarán esos profesionistas. Por ejemplo, los países industrializados como Inglaterra, Francia y Alemania seguramente serán mejores mercados para los equipos de alta tecnología que los países menos ricos como Polonia, Eslovaquia o Bosnia.

## LA GLOBALIZACIÓN DE LA CULTURA

El contacto entre culturas se está generalizando más que nunca antes. Esto debería conducir a la nivelación de las culturas, la cual está ocurriendo, por lo menos superficialmente. La gente de todo el mundo usa ropa similar y escucha a las mismas estrellas musicales. Los competidores de todo el mundo compran a menudo el mismo equipo de producción, cuyo uso impone métodos operativos más uniformes a los trabajadores. Esta globalización de la cultura es favorable para los negocios internacionales.

Sin embargo por debajo de la superficie, la gente sigue apegada fuertemente a sus diferencias nacionales. En otras palabras, aunque algunas cosas se han vuelto más universales, tiende a permanecer sin cambios la manera en que la gente coopera, intenta resolver problemas y es motivada. Las diferencias religiosas están más marcadas que nunca, las del idioma siguen reforzando las identidades étnicas independientes. Estas diferencias dividen al planeta en regiones y obstaculizan la estandarización global de los productos y métodos operativos.

Un factor que inhibe la semejanza de las culturas es el nacionalismo. Sin la percepción de las diferencias culturales, las personas no se verían a sí mismas tan distintas de otras nacionalidades; así, las identidades culturales se usan para movilizar la identidad nacional y la independencia.

Los ejemplos que se presentan a continuación demuestran que las diferencias culturales persisten y por lo tanto es importante conocer las realidades de cada pueblo. Así, en los países árabes se considera una falta de urbanidad tratar de saludar con la mano a una persona de mayor autoridad, a menos que sea él quien primero dé la mano. En muchas naciones occidentales, se acostumbra a hablar de negocios mientras se juega golf, ya que a veces el partido de golf es una simple excusa para tratar negocios; en cambio, en Japón nunca se habla de negocios cuando se juega golf. En Estados Unidos, es común que el jefe le obsequie rosas a su secretaria para expresarle su agradecimiento por haberle ayudado a hacer un buen negocio; en muchos países latinoamericanos ese gesto se vería como una expresión de atracción y por tanto se juzgaría incorrecto. Cuando se trata con rusos y habitantes de Europa

Oriental, se advierte que comienzan haciendo fuertes demandas y ofreciendo muy poco a cambio, pero conforme avanzan las negociaciones irán haciendo importantes concesiones. Esto contrasta con el estilo de los estadounidenses que al inicio hacen grandes concesiones y tratan lograr lo mismo de la otra parte.

Un elemento cultural que afecta a una multinacional es el concepto que tenga una sociedad con relación al tiempo y como lo utiliza. En algunos países europeos la puntualidad es muy importante, mientras que en otras culturas la impuntualidad es una conducta aceptable. Lo mismo sucede en algunas culturas de África, Sudamérica y de Europa.

Algunas veces la perspectiva que una sociedad tenga el tiempo es útil para las multinacionales. Por ejemplo, los gerentes japoneses tardan mucho en decidirse a hacer algo, pero una vez que han escogido un plan de acción, lo realizan en un periodo pre establecido. Esto contrasta con muchas culturas occidentales donde a menudo se toma rápidamente la decisión de actuar, pero la ejecución es mucho menos rápida. Por tanto, las culturas orientales serán la mejor opción para las compañías que prefieren una instrumentación rápida.

## **CULTURA EN EL TRABAJO**

De considerable importancia para una empresa internacional con operaciones en varios países es el efecto de la cultura de una sociedad en los valores del centro de trabajo. Los procesos y prácticas gerenciales tienen que variar de acuerdo con los valores laborales de la cultura. Por ejemplo, si consideramos nuevamente a los árabes para contrastar con nuestra cultura, ellos como manifestación de sus tradiciones beduinas no emprenden negocios sin antes afincar una relación de confianza, lo que requerirá según nuestra perspectiva muchos encuentros personales, No les gusta que los apresuren para tomar una decisión de negocios y prefieren que las pláticas discurran de manera relajada, lo que representa una prueba para los occidentales, con su apego a horarios precisos. Las juntas de negocios pueden ser largas, porque los árabes tienen una política de puertas abiertas e interrumpen una reunión para atender otros asuntos, lo que puede remontarse a la tradición beduina de que todos los

integrantes de la tribu tienen derecho a visitar y hacer peticiones a los jefes, sin anuncio previo.

Quizá el estudio más famoso de la relación de la cultura con los valores de trabajo sea el que emprendió Geert Hofstede. Este psicólogo aisló cuatro dimensiones que resumían las diferentes culturas: distancia del poder, negación de la incertidumbre, individualismo o colectivismo y masculinidad o feminidad.

- **Distancia del poder**

Esta dimensión se enfoca en la forma como una sociedad aborda las diferencias personales según las capacidades físicas e intelectuales. De acuerdo con Hofstede, las culturas con gran distancia al poder se encuentran en países que permiten que crezcan las desigualdades y se conviertan en desigualdades de poder y riqueza. Las culturas de poca distancia al poder se encuentran en sociedades que tratan de reducir en lo posible estas desigualdades.

- **Individualismo o Colectivismo**

Esta dimensión se centra en la relación entre un individuo y sus semejantes. En las sociedades individualistas, los vínculos entre personas son débiles y se valoran mucho los logros individuales y la libertad. En las sociedades donde se subraya el colectivismo, los lazos entre personas son fuertes. En estas sociedades las personas nacen en grupos (familias extensas) y se espera que todos procuren por el interés de su grupo.

- **Negación de la incertidumbre**

Aquí se mide el grado en que las culturas socializan a sus integrantes para que acepten las situaciones ambiguas y toleren la incertidumbre. Los miembros de culturas que niegan la incertidumbre conceden mayor peso a la seguridad laboral, trayectorias de carreras, prestaciones para el retiro, etc. También tienen una gran necesidad de reglas y normas. Se espera que el gerente imparta órdenes claras y las iniciativas de subordinados están muy controladas. Las culturas que no niegan la incertidumbre se caracterizan por una mayor disposición a correr riesgos y menos resistencia emocional al cambio.

- **Masculinidad y Feminidad**

En esta dimensión Hofstede considera las relaciones entre los papeles sexuales y laborales. En las culturas masculinas, los papeles sexuales están muy diferenciados y los “valores masculinos” tradicionales como los logros y el ejercicio del poder determinan los ideales culturales. En las culturas femeninas los papeles sexuales están menos marcados y se hace poca diferenciación entre hombres y mujeres para un mismo puesto.

Hofstede.

Años más tarde, amplió sus investigaciones para incluir una quinta dimensión que abarca diferencias culturales que no consideró antes, Llamó a esta dimensión “**dinamismo confuciano**” (o también orientación a largo plazo). De acuerdo con Hofstede, el dinamismo confuciano, comprende las actitudes hacia el tiempo, persistencia, ordenamiento, pudor, respeto por la tradición y devolución de regalos y favores. El nombre obedece a que estos (valores) se derivan de las enseñanzas de Confucio. Como es de esperarse los países del este asiático, como Japón, Hong Kong y Tailandia, obtienen calificaciones elevadas en dinamismo confuciano, mientras que Estados Unidos y Canadá califican bajo.

## **IMPLICACIONES PARA LOS ADMINISTRADORES**

Una empresa internacional es distinta de una nacional porque los países y las sociedades difieren. Las sociedades difieren porque sus culturas varían. Las culturas varían porque, como lo vimos anteriormente, hay diferencias profundas en las estructuras sociales, religión, idioma, educación, teorías económicas y teorías políticas. De estas diferencias se desprenden dos implicaciones importantes para los administradores. La primera es la necesidad de adquirir conocimientos culturales, que no es solo una necesidad de aceptar que hay diferencias entre las culturas, sino también de entender qué significado tiene en los negocios internacionales. La segunda implicación es la conexión entre cultura y ventaja competitiva nacional.

- **Conocimiento de cultura**

Un gran peligro que enfrenta una compañía que sale al extranjero por primera vez es estar mal informada. Hacer negocios en otras culturas requiere adaptarse a los sistemas de valores y las normas de la otra cultura. La manera de negociar acuerdos, los sistemas de pagos de incentivos para los vendedores o la ética en los negocios internacionales son puntos

importantes de estudio. El tema de la corrupción ha sido un problema de casi todas las sociedades de la historia. Desde un punto de vista de los negocios internacionales la corrupción tiene detractores pero también tiene defensores. Hay quienes afirman que la corrupción reduce el rendimiento sobre las inversiones de las empresas y aminoran el crecimiento económico. Esto reduce el incentivo de las empresas para invertir y también el ritmo de crecimiento económico de un país. Un estudio de la conexión entre corrupción y crecimiento económico de 70 países se revela que la corrupción tenía un importante impacto negativo en el ritmo de crecimiento de un país. Desde el punto de vista práctico, sobornar, aunque sea un mal menor puede ser el precio necesario por hacer un bien mayor (si se supone que la inversión genera empleo que antes no había, y que la práctica no sea ilegal). Varios economistas defienden este razonamiento y postulan que en el contexto de muchas normas engorrosas en los países en desarrollo, la corrupción puede mejorar la eficiencia y fomentar el crecimiento.

Por otro lado y relacionado al marketing, el nombre de un producto y la manera de promover el producto varían con las diferencias culturales. Lo que funciona en una cultura, quizá no sirva en otra. Un sencillo ejemplo relacionado con los nombres de los productos nos permite entender la importancia de la diversidad cultural. Un nombre que pueda ser perfecto en nuestro mercado puede ser desastroso para otro mercado. Mitsubishi tiene un todo terreno que en Japón se llama "Pajero". Evidentemente en el mercado latino este modelo no se llama así, sino que se llama "Montero". Un automóvil que lanzó la casa Chevrolet se llamaba "NOVA". A un cliente de habla española le resultaría por lo menos curioso que éste sea el nombre de un vehículo. El comité organizador de los Juegos Olímpicos de Barcelona había elegido el nombre de "SCIFO" para uno de sus servicios técnicos a periodistas, incluidos los italianos, a los que, seguramente, les iba a recordar la palabra "asco".

- **Cultura y ventaja competitiva**

Un tema central en este trabajo es determinar la relación entre cultura y ventaja competitiva nacional. En forma simple, el sistema de valores y las normas de un país influyen en los costos de hacer negocios ahí. Los costos de comerciar en un país repercuten en la capacidad de las empresas de establecer una ventaja competitiva en el mercado mundial. Hemos dicho

que las actitudes hacia la cooperación entre obreros y patrones, el trabajo y el pago de intereses sufren la influencia de la estructura social y la religión. Puede decirse que los conflictos de clase entre trabajadores y directores en las sociedades con conciencia de clase, cuando genera trastornos productivos, eleva los costos de hacer negocios ahí. Del mismo modo los sociólogos afirman que la ética ascética “ultra terrena” del hinduismo no es tan propicia para el capitalismo como la ética del protestantismo. Así mismo, las leyes islámicas que vedan el pago de intereses pueden aumentar el costo de hacer negocios porque limitan el sistema bancario de un país.

Para las empresas internacionales la conexión entre cultura y ventaja competitiva es importante por dos motivos. En primer lugar señala los probables países donde se produzcan los competidores más viables por ejemplo, se diría que las empresas norteamericanas verán aumentar la competencia agresiva y de costos bajos de competidores en la cuenca del Pacífico, donde se combina la economía de libre mercado, ideología confuciana, estructuras sociales de grupo y sistemas educativo avanzados (por Corea del Sur, Taiwán, Japón y China).

En segundo lugar, la conexión entre cultura y ventaja competitiva tiene implicaciones importantes para elegir los países dónde instalar los centros de producción y hacer negocios. Consideremos el caso hipotético de una compañía que tiene que escoger entre dos países, A y B, como sede de sus instalaciones fabriles, los dos países se caracterizan por mano de obra barata y buen acceso a los mercados mundiales. Los dos tienen más o menos la misma población y están en una etapa semejante de desarrollo. En el país A, el sistema educativo es subdesarrollado, la sociedad se distingue por una estratificación marcada entre clases altas y bajas y hay seis grupos lingüísticos principales. En el país B, el sistema educativo está bien desarrollado, la sociedad no está estratificada, la cultura valora la identificación como un grupo y solo hay un idioma. ¿Qué país es el mejor lugar para invertir?

Talvez el país B. En el país A pueden anticiparse conflictos entre obreros y patrones, así como trastornos sociales y productivos entre las comunidades lingüísticas, lo que eleva los costos de hacer negocio. La falta de un buen sistema educativo también estorbaría a la consecución de las metas empresariales.

La misma comparación vale respecto de las empresas internacionales que deciden si promueven el producto en el país A o en el B. De nuevo, el país B sería la elección lógica, pues los factores culturales indican que, en el largo plazo, es la nación que va a tener mayor crecimiento económico.

## **CONCLUSIONES**

Por importante que sea la cultura, quizá lo sea menos que los sistemas económicos, político y legal para explicar las diferencias de crecimiento económico entre los países. Las diferencias culturales son significativas pero no debemos exagerar su importancia en la esfera económica. Para justificar esto, se pone como ejemplo, lo que argumentó Weber acerca de que los principios ascéticos del hinduismo no alentaban las actividades empresariales. Aunque es una tesis académica interesante, en los últimos años se vio un incremento en las actividades empresariales de la India, en particular en el sector de la tecnología de la información, donde se convirtió rápidamente en un participante mundial. Los principios ascéticos del hinduismo y la estratificación social en castas no detuvieron la actividad empresarial en este sector.

Cabe resaltar que la cultura no es constante, sino que evoluciona cuando cambian los valores. Varios estudios demuestran que el avance económico y la globalización son factores importantes de los cambios sociales; la cultura también cambia cuando las sociedades se enriquecen debido a que el progreso económico afecta otros factores como la urbanización, la calidad de vida y la educación, entre otros. Por lo tanto, a medida que los países se enriquecen se alejan de los valores tradicionales ligados a la religión, la familia y la patria, a favor de valores de bienestar que promueven la diversidad, el interés y la participación en los procesos políticos y empresariales.

Hofstede llegó a afirmar que en sus pruebas indican que las naciones con mayores tasas de crecimiento económico tienen también calificaciones elevadas en dinamismo confuciano y bajas en individualismo, de lo que se deduce que el confucionismo es bueno para el crecimiento. Sin embargo, en estudios subsecuentes se ve que este resultado no resiste un análisis más elaborado.

En realidad, si bien la cultura influye en el éxito económico de una nación, es apenas uno de muchos factores y aunque no debe ignorarse su importancia, tampoco debe exagerarse. Los factores como los sistemas económicos político y legal son más importantes que la cultural para explicar las diferencias en el ritmo de crecimiento económico con el paso del tiempo

#### **BIBLIOGRAFIA**

JOHN D. DANIELS. LEE H. RADEBAUGH. DANIEL P. SULLIVAN. Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones. Editorial Pearson. Décima primera edición 2007

MICHAEL PORTER. Ventaja Competitiva de las Naciones. Editorial: Cecsca

RICKY W. GRIFFIN. RONALD J. EBERT. Negocios. Editorial Pearson. Octava edición 2006

ALAN M. RUGMAN. RICHARD M. HODGETTS. Negocios Internacionales: Un enfoque de Administración Estratégica. Editorial Mc Graw Hill. Cuarta edición 2005

CHARLES W. HILL. Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global. Editorial Mc Graw Hill. Sexta edición 2007

ENRIQUE OGLIASTRI. Una introducción a la negociación internacional. La cultura latinoamericana frente a la angloamericana. Monografía N° 49. Año 2004.

OLEGARIO LLAMAZARES. Como negociar con éxito en 50 países. Primera edición año 2006

MARIO ANZULES CORREA. Lo que necesitas saber para negociar internacionalmente. Primera edición 2006. Editorial Planeta.

CARLOS VALLEJO RICAURTE. Negociación en la tercera dimensión. Primera edición. Año 2007. Editorial Cornejo.

JUAN PABLO VARGAS. La lógica de la cultura en un mundo transnacional. Artículo publicado en Diario Expreso en mayo del 2007. Guayaquil. Ecuador