

## Tema 2. Cultura internacional

### Introducción

¿Qué elementos culturales tienen impacto en los procesos de negocios? Cada país tiene sus elementos de cultura distintivos e incluso dentro de cada país, cada región puede diferir en su cultura. Por ello, la cultura juega un papel relevante en el ambiente de los negocios internacionales. No es recomendable aventurarse a realizar operaciones comerciales o inversiones sin conocer primero el entorno cultural que impera en determinado país o región. Antes de utilizar recursos se debe realizar un estudio integral (mercado, técnico, cultural y financieros) que permita determinar la viabilidad del proyecto o bien hacer ajustes para poder tener éxito en el nuevo mercado en que se desea incursionar.



La información cultural es una de las herramientas más poderosas que existen a la hora de hacer negocios. Aun cuando se dice que las barreras culturales han sido minimizadas por la revolución tecnológica, existen y seguirán existiendo diferencias sensibles en las culturas entre los países. Estas pueden ser tan profundas que en un momento dado y con una pésima planeación podrían llevar a la bancarrota a la empresa que se aventure sin este conocimiento previo.

El comercio internacional es llevado a cabo por personas, cada una de ellas tiene sus propias costumbres y maneras de ser. Si existe un estudio previo, se llegará a un entendimiento mutuo, lo que llevará al éxito de la negociación y la posterior ganancia para el negocio.

Esto es lo que buscaremos analizar a lo largo de los siguientes subtemas.

### Subtema 1. ¿Qué es la cultura?

Podemos definir **cultura** como el conjunto de creencias, valores y patrones de conducta, que son compartidos por los individuos que pertenecen a un grupo o sociedad determinada, que son educados e incorporados a la actividad del mismo y que son transmitidos de generación en generación. Incluye costumbres, actitudes, percepciones, religión, prácticas, códigos, normas de vestimenta y de comportamiento y sistemas de creencias. Su importancia radica en que a través de ella los seres humanos pueden expresarse y tomar conciencia de sí mismos. La cultura da cohesión y proporciona identidad a las personas que forman parte de esa sociedad (Rodríguez, 2007). El mundo está lleno de culturas, inclusive al interior de un mismo país pueden existir múltiples culturas que lleven a enfrentar un **choque cultural**.

Las compañías multinacionales deben conocer los entornos culturales de sus mercados extranjeros porque las diferencias culturales pueden afectar enormemente el comportamiento del mercado. Pueden existir importantes diferencias entre los mercados internacionales y extranjeros con respecto a los siguientes aspectos (Rodríguez, 2007):

#### Diferencias entre los mercados internacionales y extranjeros

- **Lenguaje**
- **Estética**
- **Religión**
- **Valores y actitudes culturales**
- **Estructuras sociales**
- **Costumbres y preceptos**

Estas diferencias culturales deben tomarse en cuenta al desarrollar estrategias de negocios internacionales, las cuales ameritan un manejo adecuado de los aspectos culturales, así como una adecuada comunicación de negocios.

## Subtema 2. Cultura y comunicación empresarial

### Lenguaje

La **comunicación verbal** se consolida con el uso de las palabras para la interacción, el lenguaje propiamente tal, expresado de manera hablada o escrita. La comunicación verbal es oral, se utiliza el canal auditivo, se capta por medio de la percepción; es espontánea; efímera; utiliza tanto recursos verbales, como no verbales (el movimiento de manos, la gesticulación). Cada lengua posee un conjunto de signos, orales y escritos, por medio de los cuales se comunican entre sí los miembros de una determinada comunidad.



Por ello se dice que el lenguaje verbal posee un doble código: **el oral y el escrito**. En el primero, las señales se producen vocalmente y se reciben a través del sentido del oído. El ser espontáneo permite que participen otros elementos que influyen en la comunicación, como las pausas, los gestos, las entonaciones, las interjecciones, el acento, etc. En el segundo, se usan signos gráficos que codifican por medio de la vista, así como letras y signos de puntuación, de exclamación e interrogación, que sustituyen pausas, énfasis, entonación, etc.

El conocimiento del idioma del país destino es clave para el éxito del plan de internacionalización y sin él los inversionistas quedan fuera de competencia, ya que éste proporciona información y como lo hemos comentado anteriormente, la información es poder. **Hoy en día el inglés es el idioma de enlace en los negocios.** Cuando un empresario mexicano habla con uno chino, por lo general lo hace en inglés. Se le conoce como la *lingua franca* de los negocios y su estudio es imperativo para entablar negociaciones comerciales internacionales con personas de negocios cuya lengua madre es diferente al español (Evans, 2006).

Innovación con propósito de vida.



La mayoría de los ejecutivos de comercio internacional esperan establecer primero una relación cordial a través de una conversación casual para romper el hielo y generalmente antecede a las conversaciones de negocios; dicha conversación puede requerir desde unos cuantos minutos hasta varios meses de negociación, dependiendo de la importancia del tema. En ocasiones, por limitación de alguna o de ambas partes, se requiere la actuación de un intérprete como intermediario en la negociación internacional.

A pesar de que el **chino** es el idioma más hablado en el mundo por una población nativa, el inglés es el idioma que se utiliza más extensamente en los países del mundo como primero o segundo idioma. En todo el globo alrededor de 400 millones de personas hablan **inglés** como idioma nativo y otras 375 millones lo hablan como segundo idioma. Ahora bien, la importancia de este idioma como lengua mundial de negocios no radica en el número de personas que lo habla sino en la utilidad que proporciona a los comerciantes internacionales (Evans, 2006).

Además del inglés hay otros idiomas que son considerados como lenguas de comercio internacional por su importancia regional. Por ejemplo el **español** en Latinoamérica y la mayor parte de Estados Unidos. El **francés** por su parte tiene enorme influencia en el ámbito de los negocios en África (debido a la colonización francesa en aquel continente) y en algunos países europeos. Recientemente el portugués ha recobrado auge, por los países emergentes como Brasil y Angola.

### **Aspectos verbales y no verbales en la comunicación**

El lenguaje no solamente representa una manera de comunicación verbal, éste también nos conduce a la comunicación no verbal. Hay que tener cuidado en las negociaciones internacionales, ya que el articular palabras gesticulando especialmente con los brazos y manos, puede representar una manera más expresiva para nosotros sin llegar a faltar al respeto, pero tal vez en otras culturas estos movimientos representen una falta de respeto e inclusive puedan causar un malentendido y el fracaso de las negociaciones porque estos movimientos pueden resultar ofensivos para la contraparte.

Por lo tanto, es muy importante que estudiemos el significado de las expresiones no verbales que otras culturas tienen y emplean, pues el éxito o fracaso de las negociaciones depende de la manera en que las usemos.



Durante el proceso de aprendizaje de otros idiomas es importante también el estudio de los hábitos, las costumbres, las personas, etc., de los países que hablan esta lengua. Un aspecto muy sensible, sobre todo para las culturas latinoamericanas, es el factor tiempo: la puntualidad. Si para nuestra sociedad el tiempo es un factor irrelevante, para otras culturas el tiempo es dinero, "*Time is money*". La puntualidad representa una forma de comunicación no-verbal que a primera vista puede representar el éxito o fracaso de un proyecto internacional.

Existen principalmente tres tipos de comunicación no verbal (McGraw-Hill, 2011):

### **Tipos de comunicación no verbal**



Kinesia	Paralingüística	Proxémica
<ul style="list-style-type: none"><li>•Estudia los movimientos corporales que permiten el conocimiento de las diferentes actitudes y comportamientos de los individuos. Incluye lo siguiente:<ul style="list-style-type: none"><li>•La postura corporal, que incluye la orientación o el movimiento del cuerpo.</li><li>•Los gestos, las articulaciones, los movimientos realizados con las manos, brazos y cabeza.</li><li>•Expresión facial incluyendo la mirada, los guiños, el parpadeo, la dilatación de las pupilas, el cambio de posición de las cejas, de los músculos faciales, de la boca; contracción pupilar, etc.</li><li>•La sonrisa, que normalmente se utiliza para expresar alegría, simpatía, alegría o felicidad.</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Analiza el comportamiento y/o las variaciones no verbales expresados por medio de la voz. Incluye lo siguiente:<ul style="list-style-type: none"><li>•La adecuación emocional del tono de voz utilizado en la conversación.</li><li>•El volumen o intensidad de la voz.</li><li>•El ritmo, que se refiere a la fluidez verbal con la que se expresa la persona.</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Se encarga de estudiar el comportamiento no verbal relacionado con el uso y percepción del espacio social y personal. Incluye lo siguiente:<ul style="list-style-type: none"><li>•Estudios acerca del espacio personal, la proximidad física en la interacción, y el contacto personal (por ejemplo: los apretones de manos, herramienta importantísima en la interacción de los negocios).</li><li>•Los estudios sobre el tipo de espacio que necesita la gente para vivir y trabajar de una manera razonable y digna.</li></ul></li></ul>

La kinesia, la paralingüística y la proxémica varían de acuerdo al país o región del mundo. Por mencionar un ejemplo, para algunas culturas el contacto físico puede ser agradable y útil, pero para otras puede significar la invasión de la privacidad e inclusive una ofensa. Es necesario tener cuidado de cómo comportarnos respecto a estos tres tipos de comunicación.

### **Comunicación efectiva intercultural**

La **comunicación intercultural** se define como el tipo de comunicación que se alcanza entre individuos que pertenecen a diferentes grupos culturales o sociedades. La comunicación intercultural es la base para la comunicación efectiva en este mundo globalizado. Hoy en día, la interacción de diferentes culturas en las negociaciones internacionales se da en mayor frecuencia que en épocas anteriores. Debido a los avances tecnológicos actualmente se viaja más a distintos países por motivos de negocio, de estudio o de turismo. Por consiguiente, la comunicación intercultural es un fenómeno inevitable (McEntee, 1998).



Por estas razones es muy importante que las organizaciones capaciten a sus ejecutivos y empleados en habilidades de comunicación intercultural para poder enfrentar las relaciones comerciales internacionales con mayor efectividad.

Aun cuando podamos encontrar que nuestra contraparte tiene similitudes sociales y culturales con nosotros, es importante averiguar las diferencias ya que son éstas las que causan rupturas en las relaciones entre individuos de diferentes países.

Como ya lo hemos mencionado reiteradamente, aprender un idioma no es simplemente adquirir vocabulario y usar correctamente las estructuras gramaticales. Es necesario lograr una concientización de las posibles diferencias culturales para llevar a cabo una interacción intercultural efectiva y lograr relaciones ganar-ganar en el ámbito de los negocios internacionales.

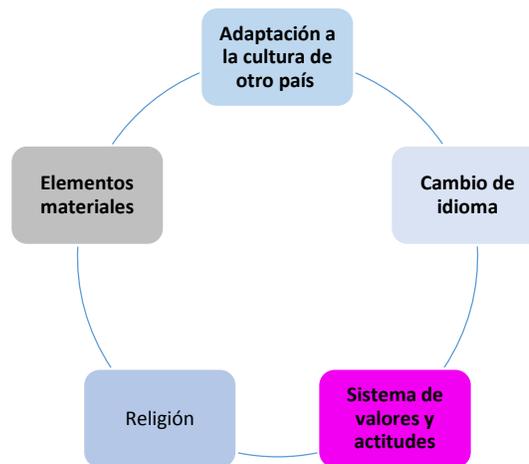
### Subtema 3. La influencia de la cultura en los negocios internacionales



¿Qué aspectos culturales deben tomar en cuenta los directivos de una empresa que desean iniciar relaciones de negocios con empresas de otro país?

Uno de los elementos más importantes y desafiantes del proyecto de exportación lo constituye sin duda la cultura. En la actualidad las empresas que desean competir en los mercados globales sufren un cambio de paradigma, por ello es relevante, de acuerdo con Daniels (2013), que los directivos consideren estos aspectos de la cultura:

#### Aspectos culturales a considerar en los mercados globales



Aspectos culturales a considerar en los mercados globales. Basado en Daniel, (2013). Elaboración propia.

### **Adaptación a la cultura de otro país**

- Es vital en el desarrollo de los negocios. Por ejemplo: mientras que en las culturas occidentales el tiempo significa dinero, en Medio Oriente la vida es más lenta y hacer las cosas con prisa se puede interpretar como una falta de respeto. En esta región del mundo las negociaciones son duraderas y tienen como principal objetivo establecer una relación de confianza mutua. Al parecer no hay prisa al momento de realizar negocios, es más importante esperar y tomar una decisión que tomar el riesgo de actuar de una forma precipitada. Su forma de llevar los negocios es con lentitud pero con seguridad.

### **Cambio de idioma**

- Muchas veces la comunicación es difícil entre culturas que manejan el mismo lenguaje. La complejidad se incrementa cuando la comunicación se hace en otro idioma, inclusive si es en el idioma oficial de los negocios: el inglés, ya que la otra parte negociadora puede interpretar una palabra de diferente forma que nosotros, lo cual puede dar pie a confusiones y al fracaso en los negocios.
- Es importante ser flexible y aprender su estilo de hablar. El idioma representa una forma de acceso a la sociedad local.
- Es imperativo que se investiguen a fondo las interpretaciones del idioma, aunque éste sea el mismo que el nuestro, siempre existirán diferencias que puedan causar la mala interpretación de una idea.
- Es relevante por dos razones, la primera por el asunto de la negociación, la segunda por el tema de la promoción de los productos. Por ejemplo: publicidad, presentaciones, etc.

### **Sistema de valores y actitudes**

- Mientras más arraigadas estén las creencias de sus pobladores, mayor cuidado se debe tener al emprender acciones.
- La flexibilidad del negociador y de los encargados de *marketing* debe ser enorme. Existen culturas muy sensibles y en las que se debe tener cuidado para no herir sus sentimientos. Por ejemplo: lo que para unos es normal para otros puede ser descortés.
- Un punto a considerar también es el de la familia; algunas culturas ven el aspecto familiar como algo imprescindible en sus vidas, esto conlleva indudablemente a una inclinación en los patrones de consumo. Un ejemplo es la puntualidad (el concepto del tiempo), los estilos de negociación, las costumbres de hacer regalos, los saludos, significado de gestos, entre otros.

### Religión

- Define en algunas sociedades los patrones de vida.
- Es importante recordar que a través de la historia, las religiones han causado conflictos entre países, es por esto que el plan de internacionalización no se escapa de ellos. Por ejemplo: en México existen creencias religiosas muy arraigadas, la no adaptación a dichas creencias religiosas en los mercados meta puede llevar a realizar conclusiones incorrectas.

### Elementos materiales

- Se debe considerar el nivel tecnológico del mercado meta.
- Para algunas culturas, la idea de posesión es sinónimo de poder, para otras, las cuestiones afectivas pueden tener más peso.
- Es importante investigar estos niveles y lograr el adecuado equilibrio para posicionar nuestros productos en aquellos mercados.
- Esto puede afectar también a la presentación de nuestro producto y en un dado caso, al diseño de las instalaciones donde se exhiba el mismo.
- Se debe considerar, por ejemplo, modismos como “en gusto se rompen en géneros” y siempre hay que buscar la satisfacción del cliente.

Es necesario tener en cuenta que en el mundo nos podemos encontrar con **países multiculturales**, esto quiere decir que dentro de su cultura pueden existir subculturas en su estructura interna. En estos casos es necesario realizar una investigación detallada de las características de estas microculturas ya que aun cuando pertenezcan al mismo país, éstas podrían ser tan diferentes y contrarias entre sí, es posible que el utilizar estrategias uniformes para todo el país puede llevarnos al fracaso debido a esta diversidad interna.

Con todo lo mencionado anteriormente, podemos afirmar que el conocimiento y la comprensión de las diferencias entre las culturas son factores determinantes para llegar al éxito en el proceso de internacionalización de una organización.

A lo largo de este tema se han analizado diferentes aspectos relacionados con la cultura y su importancia en las relaciones de negocios. En México, tenemos diversos casos de éxito relacionados con la expansión de empresas mexicanas en otros países, no solo con culturas similares, sino con países con culturas muy diferentes, entre ellas podemos mencionar los casos de las empresas CEMEX y Bimbo, que no solo se han posicionado en diferentes países de América Latina, sino en Europa y Asia.

¿Qué hace que esas empresas puedan ser mencionadas como casos de éxito, no sólo en sus productos o sus estrategias comerciales, sino su comprensión de los entornos culturales de los países en los cuales realizan sus actividades de negocios? Por ello, resulta equivocado que se piense que una estrategia que funciona en el país de origen,

deba funcionar en otros con diferentes culturas, aun en casos de países con similar idioma, patrones de conducta, etc.

La investigación y adaptación a la cultura extranjera será bien vista y recompensada por los clientes de aquellos países y se verá reflejada en el triunfo de nuestro plan de internacionalización generando buenos dividendos para que la empresa siga creciendo.

Por otro lado, se puede afirmar que debido al fenómeno de globalización de los negocios internacionales, se desarrolla mayor sensibilidad hacia las diferencias culturales. Sin embargo, se debe estar atento, ya que existen diversos casos de firmas que han querido aplicar estrategias locales a los mercados extranjeros, teniendo un resultado negativo. Por ello es necesario investigar y comprender las culturas foráneas, de tal forma que se puedan lograr proyectos exitosos. Lo anterior requerirá que las empresas se adaptan a la cultura de los países donde quieran tener relaciones de negocios.

Para cerrar el tema te propongo investigar lo siguiente:

**¿Qué impacto puede tener el cambio cultural en el desempeño de los directivos de la empresa?,**

**¿Qué deben hacer las empresas de diferentes culturas para establecer relaciones de negocios?**

### ¡Quiero más!

- Para conocer más sobre la **importancia de la cultura en los negocios internacionales**, te recomendamos leer el artículo:
  - Morales, O. (2010). *La importancia de la cultura en los negocios mundiales*. América Economía.  
<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/la-importancia-de-la-cultura-al-momento-de-hacer-negocios-internacionales>
- Ingresa al siguiente recurso de Temoa en el que podrás conocer **sobre el impacto de la cultura en los negocios internacionales**.
  - **La cultura en los negocios internacionales /**  
<http://www.temoa.info/node/293359>

- Para conocer sobre el **impacto de la cultura en las negociaciones internacionales**, te invitamos a ver el siguiente video **titulado Conocer la cultura, clave a la hora de hacer negocios internacionales**.  
[https://www.youtube.com/watch?v=vE\\_oqCvzfo8](https://www.youtube.com/watch?v=vE_oqCvzfo8)

### Mi Reflexión

Reflexiona sobre lo siguiente:

¿Qué importancia tiene la cultura de un país en los negocios que realiza con otros países?, ¿qué aspectos de la cultura tienen mayor impacto en la forma de negociar?, ¿los directivos de la empresa están preparados para establecer relaciones de negocios con personas de otras culturas? Éstas y otras preguntas más que deben pasar por tu mente y después de analizar este tema deben ser aclaradas para mejorar tu labor como profesional de los negocios internacionales.

### Bibliografía

- Daniels, J. (2013). *Negocios Internacionales* (14ª ed.). México: Pearson Educación.  
ISBN 9786073221603
- McEntee, E. (1998). *Comunicación Intercultural: Bases para la Comunicación Efectiva En el Mundo Actual*. México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Rodríguez, A. (2007). *Impacto de la cultura en los negocios internacionales, un énfasis en los negocios con México*. Daena Journal. [en línea]. Recuperado el 8 de junio de 2014 de: [http://www.spentamexico.org/v2-n2/2\(2\)%20156-228.pdf](http://www.spentamexico.org/v2-n2/2(2)%20156-228.pdf)
- Evans, E. (2006). *La importancia del idioma inglés como nexo entre culturas*. [en línea]. Recuperado el 8 de junio de 2014 de: <http://revistas.concytec.gob.pe/pdf/consen/v9n10/a10v9n10.pdf>
- McGraw-Hill. (2011). La comunicación no verbal. *Editorial McGraw-Hill*. Recuperado el 8 de junio de 2014 de: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448175743.pdf>

***La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.***

***El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.***

***Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.***