



La globalización se ha reflejado mucho en la economía, eliminando trabas al comercio y agilizando las negociaciones entre gobiernos, y también entre empresas e instituciones que intervienen en las relaciones de intercambio internacionales.

Por una parte, se han simplificado los procesos de compra-venta, por otra parte, ha surgido otro tipo de relaciones comerciales, como empresas mixtas, franquicias, etc. Todas esas operaciones requieren el dominio de las bases de negociación internacional y el lenguaje adecuado. Esto no es, por sí solo, clave del éxito. Además de los principios generales de la negociación, es preciso familiarizarse con los rasgos específicos de cada nación o país con el que se quiere hacer negocios.

¿Qué hay que saber para negociar con/en España?

Para el país es característica una descentralización muy marcada, lo que conlleva un regionalismo tradicionalmente desarrollado y que, a su vez, tiene impacto en todos los sectores de la vida política, comercial y social. Las siguientes observaciones y consejos que encontrará en este capítulo son muy generales, ya que hay diferencias bastante grandes, p. ej. entre los negociadores catalanes y andaluces, entre vascos y extremeños, etc.

Uno de los requisitos para toda persona que se proponga hacer negocios con España es el conocimiento de la lengua española. Generalmente, a los españoles no les gusta mucho hablar idiomas extranjeros y, además, sienten gran estima por su propio idioma. Claro que los hombres y mujeres de negocios hablan inglés, pero no es recomendable sobrevalorar su importancia en el mercado local.

Además de la lengua española (o el castellano), en seis Comunidades Autónomas están reconocidas lenguas cooficiales, como son **el catalán** y sus variantes (en Cataluña, Comunidad Valenciana e Islas Baleares), **el euskera o el vascuence** (en el País Vasco y Navarra) y **el gallego** en Galicia. En caso de que un extranjero hable una de estas lenguas, ya tiene una inmensa ventaja comparativa en el momento de las negociaciones.

A la hora de concertar una **cita de negocios** hay que tener en cuenta el calendario español y escoger una fecha apropiada. Además de las fiestas nacionales, las comunidades autónomas o ciertas ciudades tienen sus fiestas locales, lo que supone una gran diferencia regional en cuanto a días festivos. En relación con las fiestas hay que contar también con el fenómeno de los puentes.

Tampoco el mes de agosto es apropiado para las negociaciones, o viajes de trabajo a España, porque se trata del período de vacaciones casi generales y la vida normal está, en gran medida, paralizada. Lo mismo podemos decir sobre fin del año: el período entre el 15 de diciembre y el 6 de enero (los Reyes Magos) no es conveniente para los negocios.

El factor cultural interviene también al elegir la hora de la cita. Es bien sabido que el horario español difiere bastante del nuestro. Se empieza a trabajar más tarde; se come mucho más tarde (entre las 2 y 4), y a la comida está destinado más tiempo que en nuestro país, por lo que se trabaja hasta tarde; y se cena después de las 9.

En España, la mayoría de las **reuniones informales de negocios** se celebran alrededor de la comida. Los españoles están muy orgullosos de su cultura y gastronomía, y la comida es uno de los temas principales de las conversaciones sociales. Por tal motivo, es importante probar todo lo típico que nos ofrezcan.

Otro objetivo de las comidas (u otras reuniones informales) es conocer a la(s) persona(s) con que se está haciendo el negocio, tanto su situación familiar como su grado de cultura. También es importante que el extranjero esté familiarizado con los principales acontecimientos históricos y actuales de España. Es recomendable empezar en las conversaciones por temas generales, como el clima y el tiempo, los deportes (sobre todo el fútbol), la cultura, etc. Para los españoles es muy importante y placentera la llamada sobremesa. La sobremesa puede durar desde media hora hasta varias horas, dependiendo del tiempo disponible. Se aprovecha para tomar café, una copa, etc. y, sobre todo, para conversar.

En las relaciones profesionales son muy frecuentes las comidas y cenas de negocios. Los desayunos de trabajo no son muy usuales.



Las relaciones personales son bastante importantes a la hora de hacer negocios. Cuanto más cordiales sean las relaciones personales, más probable y fácil será concluir el negocio y, por consiguiente, mantener relaciones duraderas con nuestros socios. Sin embargo, las invitaciones a casa de los socios se producen tan solo cuando se conocen muy bien, están enterados de las condiciones familiares del otro y, eventualmente, conocen ya a la esposa/al esposo de otros eventos sociales. Para tales invitaciones se pueden llevar flores para la señora o caramelos para los niños.

El factor tiempo y su administración difieren mucho de nuestra noción del tiempo. Tenemos que acostumbrarnos al hecho de que los españoles, en general, no son muy puntuales y no planifican mucho el futuro. Ellos mismos dicen que tienen otra noción del tiempo que los centro y norteamericanos, que controlan el tiempo para ahorrarlo¹. Un retraso de nuestro socio de cinco o diez minutos, hasta media hora, es normal. Cuanto más alta sea la categoría del visitante, tanto más tratan de ser puntuales los españoles. En las relaciones sociales informales la puntualidad es un fenómeno casi desconocido. Se recomienda a los extranjeros que acudan a una cita informal (cena en casa, etc.) unos quince minutos más tarde de la hora convenida para no sorprender a los anfitriones y no pescarlos „en paños menores“.

También el transcurso mismo de la cita puede sorprendernos por no ser tan exacta y centrada en el tema básico de la negociación. En el folleto de ICEX ² (Instituto Español de Comercio Exterior) España está incluida entre las llamadas culturas policrónicas cuyas características son las siguientes:

- ¹ En el libro *La comunicación informal en los negocios* (Ana María Brenes García y Wanda Lauterborn, Arco/Libros, 2002), podemos leer: “Se piensa que las relaciones personales y el bienestar del individuo deben prevalecer sobre el tiempo, que pierde el carácter concreto y se vuelve “fluido”. (pág. 117)
- ² Llamazares García-Lomas, O.: *Aspectos clave en la negociación internacional*. 2. vyd. Madrid: ICEX, 2011, pág. 21–22.

USO DEL TIEMPO POR LOS EJECUTIVOS O DIRECTIVOS

| Culturas monocrónicas (Tiempo M) | Culturas policrónicas (Tiempo P) |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Se hace una sola cosa a la vez. • Concentración en el trabajo en curso. • El compromiso con las fechas y plazos es prioritario. • Compromiso con la tarea que se realiza. • Se solicita mucha información y se valora disponer de ella. • Se trabaja de forma metódica y a ritmo regular. • Argumentos basados en cifras, causas y consecuencias. • Respeto a las citas acordadas y puntualidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Se hacen varias cosas a la vez. • Se pasa de una tarea a otra. • Las fechas y plazos son un objetivo revisable. • Compromiso con las personas que encargan una tarea. • Interesa disponer de información hasta cierto punto. • Se trabaja de una manera intensa pero a un ritmo no sostenido. • Argumentos basados en razonamientos. • Flexibilidad en las citas acordadas y en la puntualidad. |

Aunque le puedan parecer largas las negociaciones, lo más importante es tener paciencia y no obligar a los españoles a tomar decisiones rápidas. La conquista del cliente será rentable en el futuro ya que otro de los rasgos característicos de los compradores españoles es su gran fidelidad al abastecedor.

No es fácil dar recomendaciones generales sobre el uso de las distintas maneras de **tratamiento** de una persona. Aunque se tiende cada vez más a la informalidad, en las primeras negociaciones es obligatorio usar el tratamiento de **usted/ustedes**, lo mismo que en la correspondencia comercial. Si ya llegamos a un cierto grado de conocimiento mutuo, o negociamos desde hace algún tiempo, se puede proceder al tuteo. Dentro de la empresa, el uso de tratamiento depende del rango profesional (para tratamientos especiales, véase el capítulo II). Los títulos académicos casi no se usan, excepto algunas ocasiones especiales cuando hay que destacar la cualificación de cierta persona.

Las culturas hispánicas aprecian mucho **el contacto físico y la apariencia física**. Se acostumbra estrechar la mano al saludar; los hombres se abrazan dándose, a veces, golpes en la espalda; las mujeres se besan en las dos mejillas (en América Latina se dan sólo un beso), lo mismo que los hombres y mujeres entre sí, si se conocen ya.

A pesar de la mencionada tendencia a la informalidad en la sociedad, empresas y negociaciones, en las reuniones informales de negocios se exige cierta etiqueta en la indumentaria. Para ellos es imprescindible un traje elegante y zapatos de cuero, desde luego, perfectamente lustrados. Ellas visten trajes sastre, etc. Las mujeres españolas lucen, con mucho gusto, accesorios – bisutería de marca, joyas, chales, etc. – todo de alta calidad, aunque los sombreros no son usuales.

Los extranjeros deberían preguntar siempre por el carácter de la reunión o cita, y así evitar meteduras de pata. Hay ocasiones y lugares (clubes, etc.) que exigen una indumentaria muy formal

(chaqué, etc.). La ropa elegante nunca perjudica la imagen del hombre de negocios, mientras que la indumentaria demasiado informal puede parecer falta de respeto hacia los anfitriones. Si los españoles indican que es una cita informal (cena, comida, etc.), quieren decir que no es necesario ponerse corbata o traje completo. No significa, sin embargo, que se pueda llevar ropa y zapatos de deporte, pues habitualmente se supone pantalón y camisa.

Cabe mencionar que **las mujeres españolas** están plenamente integradas en el mundo de los negocios. No obstante, en los puestos directivos forman solo un 10%³, lo que no sorprende mucho, ya que en toda la Unión Europea el porcentaje de mujeres-directivas asciende a un 12%.

• **¿Cómo comerciar en América Latina?**

- Dadas las raíces históricas y relaciones entre España y los países hispanohablantes de América Latina, varios de los rasgos característicos son iguales, o similares a los españoles. Otros detalles que juegan un papel importante en España son todavía más importantes en América Latina (p. ej., conocimiento de la lengua española, relaciones personales, etc.).

Para tener éxito hay que llevar las negociaciones en **la lengua del socio**, es decir, en español. Los ejecutivos de las empresas generalmente no hablan bien inglés. Muchos jóvenes estudian el inglés o estudian en el extranjero (los hijos de los dueños de las empresas importantes), pero los directores pertenecen generalmente a la generación mayor para los que los estudios en el extranjero no fueron comunes.

En relación con la lengua pueden sorprender a los negociadores que están acostumbrados al español peninsular algunos fenómenos lingüísticos. Existen diferencias en la pronunciación y, además, difieren algunas palabras, no solo de las expresiones peninsulares, sino que también hay diferencias entre los mismos países latinoamericanos:

- **estar parado** = estar desocupado (Argentina), estar cesante (Chile)
- **trabajo temporal** = changa/changuita (Argentina), pololo/pololito (Chile), trabajo transitoria (México), etc.

Pero lo más sorprendente en algunos países es el uso del llamado *voseo*, es decir, el uso del pronombre especial *vos* en vez de *tú*. También el verbo tiene formas especiales, desapareciendo todas las irregularidades. No obstante, el voseo no es idéntico en todas las regiones voseantes.

En América Latina tampoco se usa la segunda persona del plural, y para el tratamiento de más personas se utiliza *ustedes*.

Para el éxito de las negociaciones comerciales (venta de productos, etc.) es muy importante que **las negociaciones se desarrollen personalmente**, al menos los primeros contactos. La presencia del representante de la empresa checa que tiene competencias decisivas en el lugar es necesaria. Es frecuente que el representante checo sea invitado a la casa del empresario latinoamericano, al almuerzo o *piknik* dominical donde se encuentra toda la familia del empresario; a la fiesta del bautizo; incluso, al apadrinamiento del niño por el consocio. Se espera del empresario extranjero el mismo comportamiento. Pequeños regalos o la invitación a visitar la empresa en Europa ayudan al fortalecimiento de las relaciones y a la venta de productos o servicios.

3 <http://www.abc.es/economia/20140602/abci-mujeres-consejos-201405302201.html>

Al igual que en España, otra diferencia que hay que tener en cuenta es **la percepción del tiempo**. En América Latina la gente generalmente tiene mucho tiempo para todo: para las conversaciones, decisiones, elaboración de los proyectos, pedidos de la compra, realización de los proyectos y, más todavía, para la elaboración de los informes. No se puede esperar el ritmo europeo o su sistema de ejecución del proyecto (plan – realización – evaluación) en un tiempo planeado y acordado por las dos partes. Hay que tener mucha paciencia, y evitar ir con prisa o insistir. Hay que hacer todo con calma. No se pueden hacer recomendaciones o dar buenos consejos, por ejemplo, sobre cómo podría mejorar la organización o la productividad del trabajo en la empresa del socio. Los consejos se interpretan como crítica del sistema del socio y eso llevaría al fracaso de las relaciones.

Para **el aspecto y el contacto físicos** son válidas las mismas pautas que las mencionadas en la parte referente a España. Por otra parte, a diferencia de España, en Latinoamérica es habitual dirigirse a las personas por medio de su **título académico** en las conversaciones formales.

Aunque, actualmente, **más de la mitad de las mujeres** en edad de trabajar forma parte de la fuerza laboral en América Latina, las mujeres ocupan sólo un 1,8% de los puestos directivos.⁴ Más mujeres en los puestos directivos tiene México (un 5%)⁵ y Chile (un 3%). En la vida política la situación es diferente, ya que hay muchas mujeres que participan en el proceso legislativo y ocupan hasta el cargo de presidentas del país.

En la ya mencionada publicación del ICEX se advierte que, al principio, los comerciantes latinoamericanos tratan de obtener grandes beneficios, que van reduciendo paulatinamente por lo que se recomienda partir con un margen amplio y realizar concesiones poco a poco. Cuando se logra una concesión, conviene reconocérselo a la otra parte como una iniciativa suya en vez de insistir en que se ha conseguido por argumentos propios.⁶

UNA CONVERSACIÓN TELEFÓNICA

En algunas ocasiones, si no podemos estar presentes en las negociaciones, o se trata de un asunto de menor importancia, entramos en contacto telefónico con el socio. Hoy en día, obtener la comunicación telefónica con cualquier lugar del mundo es tan fácil que esos contactos forman una parte esencial de todo el proceso de las negociaciones. Por eso, y para no perder tiempo inútilmente, hace falta dominar bien y ágilmente las técnicas y las fórmulas usadas en las llamadas en el país correspondiente.

Hay que saber:

- identificarse
- saludar
- solicitar la comunicación con una persona o departamento
- atender al que llama
- dejar un mensaje
- disculparse
- dar las gracias
- despedirse

4 http://economia.elpais.com/economia/2014/06/05/actualidad/1401989344_243833.html

5 <http://www.elfinanciero.com.mx/archivo/mujeres-directivas-en-solo-de-empresas-1.html>

6 Llamazares García-Lomas, O.: *Aspectos clave en la negociación internacional*. 2. vyd. Madrid: ICEX, 2011, pág. 14.