

LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES: CASO
JAPON.

MARTÍN GÓMEZ LEIDY JHOANA

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTA D.C.

2017

LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES: CASO
JAPON.

MARTÍN GÓMEZ LEIDY JHOANA

Asesor de trabajo

NUNCIRA CERVANTES WILSON ALONSO

Trabajo de grado para optar al título como
Profesional en Negocios Internacionales

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTA D.C.

2017

Nota de aceptación

Firma del Director del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, noviembre 2017

Dedicatoria

En primer lugar quiero dedicarle este logro a Dios, por guiarme en cada paso que he dado en mi vida, por darme la fuerza, la fe y la esperanza para salir adelante a lo largo de mi carrera universitaria y en cada una de las facetas de este proyecto; a mis padres Álvaro y Consuelo, quienes me han acompañado y apoyado en cada una de mis decisiones, por educarme y formarme mediante valores y principios; también dedico este trabajo a mi hermana Angie, mi hijo Juan David y a Carlos, mi novio; quienes hacen de mí una persona con grandes capacidades y virtudes, con su ejemplo personal, quienes me han brindado siempre su apoyo incondicional.

Agradecimiento

De una manera muy formal quiero agradecer a todas aquellas personas que estuvieron durante el transcurso de mi formación profesional; primeramente agradezco a Dios por las bendiciones brindadas, a mis padres que siempre me apoyaron y ayudaron desde el principio de mi formación estudiantil, no solo como profesional sino como bachiller, y sobre todo en todas las etapas alcanzadas.

Así mismo a la Universitaria Agustiniense, directivas y cuerpo de docentes que durante el tiempo de formación estudiantil me facilitaron todas las herramientas para cumplir con las actividades planeadas; a mi tutor Wilson Nuncira quien me orientó durante todo el proceso de investigación, que puso toda su confianza, experiencia y conocimiento en mí.

A mis compañeros y amigos quienes dentro de nuestra formación profesional tuvieron un papel importante, con su amistad, sus consejos y los momentos compartidos; mis mejores deseos para ustedes, éxitos en sus proyectos y en el camino profesional que deseen seguir.

Resumen ejecutivo

La presente investigación se centra en la influencia que tiene la cultura en las negociaciones internacionales, enfocada en Japón, dado que muchas veces cuando se producen encuentros entre empresas de diferentes culturas, se pueden presentar malentendidos; los cuales pueden llegar a afectar la relación entre ambas partes. Por lo tanto, se realiza un análisis de la cultura japonesa, de sus valores y principios y como los aplican en la mesa de negociación frente a sus interlocutores; buscando así que las relaciones sean duraderas y que las necesidades de ambas partes se cumplan de manera equilibrada, generando así un beneficio mutuo. Por otro lado se le ofrece al empresario colombiano, elementos prácticos para negociar con empresas japonesas, realizando una comparación entre estas culturas, para así evidenciar las diferencias que existen entre estos países y por ende, les ayude a responder competitivamente en dicho mercado.

Abstract

The present research centres on the influence that has the culture in international negotiations, focused on Japan, given that many time when to produced encounters between companies of different cultures, misunderstandings may present; which can arrive at affect the relationship between both parties. Therefore, there is realized an analysis of the Japanese culture, of his values and beginning and as they them apply in the table of negotiation opposite to his interlocutors; looking so the relations are lasting and that the needs of both parts are fulfilled in a balanced way, generating this way a mutual benefit. On the other hand, the Colombian businessman, the practical elements to negotiate with the Japanese companies, to verify this way the differences that exist between these countries and therefore, helps to answer them competitively on the said market.

Contenido

Introducción	10
Planteamiento del problema	11
Formulación el problema	11
Objetivos	12
Objetivo general	12
Objetivos específicos	12
Justificación	13
Metodología del proyecto	15
Marco referencial	16
Marco teórico	16
Teoría de Edward T. Hall	16
Culturas de alto contexto.	17
Teoría de Geert Hofstede	17
Distancia del poder.	18
Individualismo vs colectivismo.	18
Negación de la incertidumbre.	18
Masculinidad y feminidad.	18
Significado de la cultura, sus variables y estrategias para los negocios internacionales	20
Variables culturales para los negocios internacionales y su importancia	21
Religión.	22
Educación.	22
Idioma.	23
Estructura social.	25
Filosofía económica.	26
Filosofía política.	28
Estrategias para manejar estas variables	29
Estrategia variable cultural religiosa.	30
Estrategia variable cultural educación.	31
Estrategia variable cultural del idioma.	31
Estrategia variable cultural de la estructura social.	32
Estrategia variable política y económica.	32

La cultura japonesa, en el sistema de organización empresarial y cómo influye en el mundo de los negocios internacionales	34
Antecedentes históricos de la cultura japonesa	34
Principios y valores de la cultura japonesa	36
Investigación e indagación no vinculada con el negocio.	39
Intercambio de información relacionada con el tema objeto de negociación.	39
Persuasión.	40
Concesiones y acuerdos basados en la persuasión.	40
Negociando con empresas de Japón	42
Aisatsu (ritual de saludo).	43
Como dirigirse al interlocutor.	43
Meishi (entrega de tarjetas).	43
Otros aspectos que influyen en la negociación empresarial con los japoneses	44
La cultura empresarial de Japón y las negociaciones internacionales con Colombia	47
Estilo de negociación Colombiano	47
Reglas de protocolo en la cultura empresarial	50
Vestimenta en los negocios.	50
Regalos corporativos.	50
Comunicación entre los interlocutores.	51
Diferencia de percepción entre tiempo y espacio.	52
Comidas y cenas de negocios.	53
Desventajas competitivas de Colombia frente al mercado japonés	55
Variables culturales en Japón	56
Conclusiones	59
Recomendaciones	61
Referencias	62
Lista de tablas	64
Lista de figuras	65

Introducción

La presente investigación se enfoca en realizar un estudio de caso sobre la cultura japonesa, y así entender la importancia que tiene el comprender una cultura al momento de realizar negociaciones en otros países; teniendo en cuenta que hay una gran diversidad de culturas y que estas se encuentran en constante cambio y que tienden a evolucionar. Por tanto para comprender la importancia que tienen la cultura en los negocios internacionales enfocado en Japón, se realizara un análisis y estudio, el cual busca especificar las características de un fenómeno que cada vez es más común, para así poder cumplir con los desafíos que se presentan a diario en un mundo globalizado.

Comprendiendo también que la interculturalidad es un factor primordial al momento de realizar negocios internacionales; dado que la efectividad y éxito de los mismos, reside en la forma en que una empresa se relaciona con otra teniendo en cuenta sus diferencias culturales existentes. Puesto que estas juegan un papel importante dentro de cada proceso, ya que deben hacer un estudio cauteloso del consumidor, economía, mercado extranjero entre otras, para así poder identificar los riesgos y las oportunidades consiguiendo así acuerdos efectivos y encaminados a la obtención de un beneficio común.

Esta investigación toma como base las teorías de Edward Hall y Geert Hofstede, los cuales se interesan por mostrar la importancia de la comunicación intercultural y las cuatro dimensiones culturales. Dando paso al desarrollo de los capítulos, en donde se comprenden primordialmente el significado de la cultura y sus determinantes, los cuales se deben estudiar antes de ingresar a un nuevo país a realizar negociaciones y las estrategias para manejar dichas variables para que den como resultado acuerdos exitosos. Al igual, se analiza la manera de hacer negocios con empresas japonesas, donde se comprenden sus antecedentes históricos, principios y valores, como enfrentar su estilo de negociación y los resultados que esto ha generado en su economía. Finalmente, se mencionan los aspectos básicos que un inversionista extranjero debe tener en cuenta si desea ingresar a este mercado; relacionando así, el estilo negociador colombiano y japonés y por último los principales protocolos a tener en cuenta.

Planteamiento del problema

En los últimos años la cultura se ha convertido en uno de los principales obstáculos para estandarizar las decisiones y los procesos en las empresas multinacionales, en una barrera que a veces es imposible de franquear. Por eso se debe comprender la manera cómo piensan, actúan y se relacionan las personas de cada país especialmente el de Japón; ya que muchas veces cuando se producen encuentros entre empresas, países o personas pertenecientes a culturas diferentes se generan con facilidad malentendidos por el desconocimiento de las diferencias socioculturales existentes. Estos choques culturales pueden impedir que una estrategia de internacionalización se desarrolle eficientemente; lo cual no solo implica pérdidas para ambas partes, sino que también amenaza la estabilidad de muchas organizaciones.

Por otro lado, la cultura y tradición de cada país hacen que las personas actúen de diversas maneras; y muchas veces se presenta que la mayoría de empresarios que visitan este país no saben adaptarse a dicho comportamiento lo cual pueden generar rechazo de la otra parte y así poner en peligro el éxito de las negociaciones. Pero básicamente el no respetar el nivel jerárquico de las personas con las que se negocia y lo que se conoce en Asia como “perder la cara”, es decir, enfrentarse o criticar el comportamiento de alguno de los negociadores de la otra parte, delante de sus compañeros son los dos errores más frecuentes y por los cuales no se llevan a cabo importantes negociaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior se formula la siguiente pregunta para el desarrollo de esta investigación.

Formulación el problema

¿Por qué es tan importante o que influencia tiene la cultura en los negocios internacionales al introducirse en nuevos mercados especialmente al de Japón?

Objetivos

Objetivo general

Realizar un estudio de caso de la cultura japonesa para así entender la importancia que tiene el conocer una cultura al momento de realizar negociaciones en otros países; teniendo en cuenta que hay una gran diversidad de culturas y que estas avanzan constantemente.

Objetivos específicos

Analizar el significado de la cultura y sus variables para los negocios internacionales al igual que su importancia y las estrategias para manejar dichas variables.

Estudiar la cultura japonesa y su influencia en el sistema de organización empresarial y los negocios internacionales.

Identificar de qué manera la cultura que enmarca Japón podría afectar a las posibles negociaciones internacionales que surjan entre Colombia y este nuevo mercado.

Justificación

Este estudio se realiza con el fin de dar a conocer la importancia del buen desempeño de las relaciones en el desarrollo tanto político, comercial y cultural ya que hoy en día es primordial a nivel mundial para el logro del desarrollo integral de los países. También con el objetivo de reconocer el papel que cumple la cultura al querer ingresar a un nuevo mercado y la importancia de esta en los negocios internacionales. Por ello se debe comprender que la cultura es el conjunto de valores, costumbres, creencias y prácticas que constituyen la forma de vida de un grupo específico; es por esto que la importancia del buen desempeño de las relaciones internacionales en el desarrollo político, comercial y cultural a nivel mundial, es primordial hoy día para el logro del desarrollo integral de las naciones.

Por otro lado, es importante entender que 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. (Morales, s.f.).

Por ende, se debe comprender que hoy en día, debido a la globalización, al uso de las Tecnologías de la Información, a los individuos y a las empresas, hay acceso a un mayor mercado y a numerosos productos de otros países que hasta hace apenas una década parecía imposible. Por ello, es de vital importancia conocer la cultura de negocios de otros países en especial la de Japón, a la hora de establecer relaciones comerciales con ellos debido a las grandes diferencias que pueden existir entre diferentes países.

Para el profesor americano (House, 2010) existe una tendencia entre las culturas en el mundo a estar más interconectadas y por esa razón los negocios se van convirtiendo en globales. Es por esto que el tema cultural está tomando una gran importancia para la realización de negocios internacionales exitosos e incluso muchas escuelas de negocios están incluyendo en sus programas cursos de administración intercultural. (Morales, s.f.).

Adicionalmente en la actualidad el multiculturalismo es más común y permite que dentro de un mismo territorio puedan convivir personas de diferentes culturas, creencias, nacionalidades y razas, haciendo que la negociación adquiera un espacio predominante, pues a través de su uso

adecuado se puede lograr la convivencia armónica entre distintos individuos de la sociedad e incluso se ha logrado la interconexión de comunidades y una gran variedad de mercados en cada rincón del mundo.

Metodología del proyecto

Para comprender la importancia que tienen la cultura en los negocios internacionales enfocado en Japón, la metodología de investigación que se utilizó fue la cualitativa con un enfoque generativo ya que comprende un análisis y estudio previo del objeto, el cual busca especificar las características de un fenómeno que cada vez es más común y así poder cumplir con los desafíos que se presentan a diario en un mundo globalizado. El proyecto se basa en una investigación teórica en el cual se hará referencia a la recopilación, estudio y análisis de textos, documentos y artículos, que posibiliten la estructuración del marco teórico, con el fin de determinar los elementos que guardan relación con la efectividad en las negociaciones entre distintas personas o países. Por ello este enfoque diseñó el siguiente proceso metodológico:

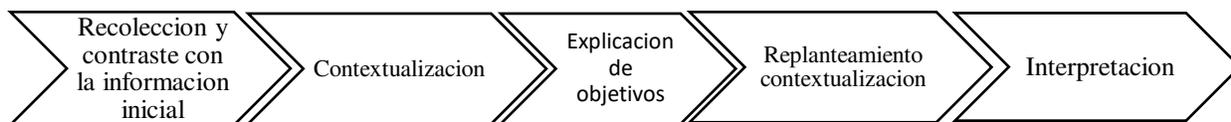


Figura 1. Proceso metodológico. Nota: Autoría propia, tomado de Sampieri, Fernández, y Baptista, 2006

Marco referencial

El presente proyecto comprende antecedentes investigativos donde se recopilan trabajos anteriormente realizados los cuales dan a conocer la importancia de la cultura en la negociación internacional; al igual que contiene el marco conceptual en el cual se muestran los términos más relevantes para la realización de este proyecto; por lo tanto cabe destacar que los mencionados previamente se desarrollaron en el anteproyecto.

Marco teórico

El propósito del siguiente trabajo se basa en comprender la influencia intercultural en los negocios internacionales y su importancia para culminar con éxito una negociación como es el caso de Japón, en el que las interrelaciones personales están muy influenciadas por las ideas de “honor”, “obligación” y “deber”, y que representa una costumbre diferente a una cultura individualista y liberal de los países occidentales. Las concepciones de “moralidad” y “conductas deseables” son menos practicadas en situaciones familiares, escolares y de amistad, sin embargo, se observa una práctica más formal frente a superiores o gente desconocida. Es por esto que algunos autores hablan sobre la incidencia de factores culturales en las negociaciones comerciales que se incrementan cada vez más gracias a la liberación económica que se presenta en los últimos tiempos. También se presentan distintas teorías entre ellas la de Edward T. Hall el cual se interesa por mostrar la comunicación intercultural enfatizada en los negocios internacionales; y la de Geert Hofstede que muestra cuatro dimensiones culturales, analizando así los valores culturales internacionales.

Teoría de Edward T. Hall

Edward Hall es quien ha realizado uno de los estudios más valiosos de los efectos de la cultura en los negocios, y realiza una distinción de las culturas de alto contexto, de acuerdo a como las personas de dichas culturas interpretan o perciben la información que los rodea en una interacción o evento determinado.

Culturas de alto contexto.

Hall determina que en este tipo de culturas se puede evidenciar a Japón, ya que el contexto es al menos tan importante como lo que en realidad se dice. El que se expresa y quien lo escucha dependen de una comprensión común del contexto y lo que no se dice puede tener más significado que lo que se enuncia. Mencionando así que las culturas de contexto alto se caracterizan por la presencia de elementos contextuales que ayudan a la gente a entender las reglas, se conoce mayor información intrínseca que explícita. (Czinkota, Ronkainen, y Moffett, 2008).

En este contexto se puede evidenciar que no es necesariamente desarrollar una comunicación verbal para comprender el entorno; por esto las personas cuentan generalmente con grandes redes de información y tienen muchas relaciones personales cercanas. En la interacción diaria de este tipo de culturas, no es necesario tener gran cantidad de información verbal ya que muchas personas comparten experiencias similares y tienen una perspectiva parecida de cómo funciona el mundo; es tal motivo por el que se puede observar que la comunicación que se da es indirecta y las normas y valores reinantes corresponden a acuerdos tácitos, que no necesariamente son expresados verbalmente, sino de forma ambigua a través del lenguaje corporal y gestual.

Este tipo de culturas asignan una importancia primordial a los estímulos que rodean el mensaje y secundariamente al mensaje en sí mismo. En una cultura de alto contexto, se oirán normas de comunicación tales como lo que importa no es lo que se dijo sino quien lo dijo, no se habla en la iglesia y no es lo que dices sino cómo lo dices. Estas culturas necesitan más tiempo para tomar decisiones y desempeñar transacciones que las culturas de contexto bajo.

Teoría de Geert Hofstede

Hofstede (2012) emprendió un trabajo en el cual se evidencia la influencia de la cultura en el trabajo; teniendo en cuenta que los procesos y las practicas generales varían de acuerdo a cada

cultura. Enseguida se describen las cuatro dimensiones de las cuales se pueden ubicar actitudes, expectativas, conductas y valores de los países. (AFS Intercultural Programs, Inc, 2012).

Distancia del poder.

Esta dimensión se enfoca en la forma como una sociedad aborda las diferencias personales, según las capacidades físicas e intelectuales. Esta es una forma de medir el grado de desigualdad entre los que están a cargo (gerentes) y quienes reciben las órdenes (empleados). De esta dimensión parte la pregunta de quien se involucra en la toma de decisión. Al igual que esta refleja el grado en el cual los empleados están dispuestos a aceptar una distribución de poder. (AFS Intercultural Programs, Inc, 2012).

Individualismo vs colectivismo.

Esta dimensión refleja el grado en el cual los individuos adoptan una cultura particular para el beneficio del individuo o del grupo u organización; en una cultura individualista prima el yo, en cambio en una colectiva da preferencia al sentimiento de pertenencia al “nosotros”. (AFS Intercultural Programs, Inc, 2012).

Negación de la incertidumbre.

Esta dimensión hace referencia a la tolerancia del negociador a la incertidumbre en el ambiente laboral, en las culturas donde la evasión a la incertidumbre es elevada los empresarios se enfocan en tener reglas claras, formales, normas y convenciones que presidan su conducta; Esta mide el grado en el que las personas prefieren situaciones no estructuradas, riesgosas o impredecibles. (AFS Intercultural Programs, Inc, 2012).

Masculinidad y feminidad.

En esta dimensión se mide el grado en el que una cultura otorga valor a las tareas y el trabajo; en culturas donde predomina la masculinidad los valores dominantes se relacionan a la asertividad y el materialismo; por otro lado en las culturas femeninas el valor se focaliza en las relaciones entre las personas, la preocupación o interés por los demás y la calidad de vida. (AFS Intercultural Programs, Inc, 2012).

Se complementa el marco teórico de esta investigación con los determinantes de la cultura filosofía política, filosofía económica, educación, idioma, estructura social y religión propuestos por Charles Hill, los cuales son de gran importancia al momento de ingresar a un nuevo mercado, ya que, dependiendo de estos, si se estudian con detenimiento o no, genera el éxito o fracaso de los acuerdos.

Estos marcos teóricos enunciados son esenciales para el desarrollo de los capítulos de esta investigación.

Significado de la cultura, sus variables y estrategias para los negocios internacionales

Desde tiempos remotos la cultura ha formado una parte importante de las comunidades en todo el mundo, gracias a esta se pueden distinguir los valores, costumbres, actitudes, comportamientos, creencias entre otros, la cual se adquiere de generación en generación y que en gran medida son impuestas por la sociedad en la que cada persona interactúa. Como se mencionó en el marco conceptual los expertos no se han logrado poner de acuerdo con respecto a la definición de cultura, por tanto, Edward Tylor, describió la cultura como “el todo complejo que abarca conocimientos, ideas, arte, moral, leyes, usos y otras capacidades que adquieren los integrantes de una sociedad”. (Tylor, 1870, p. 89).

Si bien es importante entender que la cultura forma parte primordial de los negocios, ya que esta va de la mano con la globalización, la cual genera una mayor expansión de la cultura; en la cual muchas veces se deteriora la diversidad cultural arraigada a cada comunidad y se convierte en una diversidad mercantil. (Castro y Abreu, 2008). Según Figueroa (2006) la cultura se gesta a partir de experiencias arraigadas de modos de vida, en los cuales operan muchos factores internos de mayor peso que los elementos externos que generalmente circulan a través de los medios de comunicación y del mercado. (Castro y Abreu, 2008, p. 680).

La cultura no es constante, sino que evoluciona con el tiempo. Los cambios del sistema de valores pueden ser lentos y dolorosos para la sociedad, el progreso económico y la globalización son dos motores importantes del cambio cultural. Los valores son la base firme de una cultura estas implican las actitudes de una sociedad, dan el contexto en el que se establecen y justifican las normas de una sociedad. Por otro lado las normas son las reglas sociales que rigen las relaciones de las personas, estas se dividen en usos y costumbres. (Hill, 2011, p. 87).

Los usos: Estos son convenciones para la vida diaria; son actos de poco significado moral. Estos definen cómo se espera que se conduzcan las personas, pero su infracción no se considera grave. Las personas que faltan a los usos se consideran excéntricas o groseras, pero no se les considera malas. En muchos países se disculpa a los extranjeros por infringir los usos y, al principio, se les excusa cuando los violan. (Hill, 2011, p. 87).

Las costumbres: Estas son normas que se consideran esenciales para el funcionamiento de una sociedad y de la vida social. Tienen mucha mayor importancia que los usos y, por consiguiente, infringirlas puede significar un castigo grave. En muchas sociedades, ciertas costumbres han sido elevadas al rango de leyes. (Hill, 2011, p. 88).

Para conseguir el éxito en las negociaciones internacionales se deben observar las distintas variables culturales, las cuales debe tener en cuenta un negociador al momento de ingresar a un nuevo país ya que los empresarios siempre buscan sacar provecho de cada acuerdo en el que se vinculan. Así que la religión, el idioma, la educación, las costumbres entre otras, son factores esenciales para conseguir resultados positivos, ya que la falta de conocimiento de estos acerca del país al que se va a ingresar puede perjudicar el posicionamiento de una empresa o de un producto en el mercado y así evitar que esta cumpla con sus objetivos; es por esto que a continuación se presentan algunas de las variables culturales más importantes para culminar con éxito una negociación.

Variables culturales para los negocios internacionales y su importancia

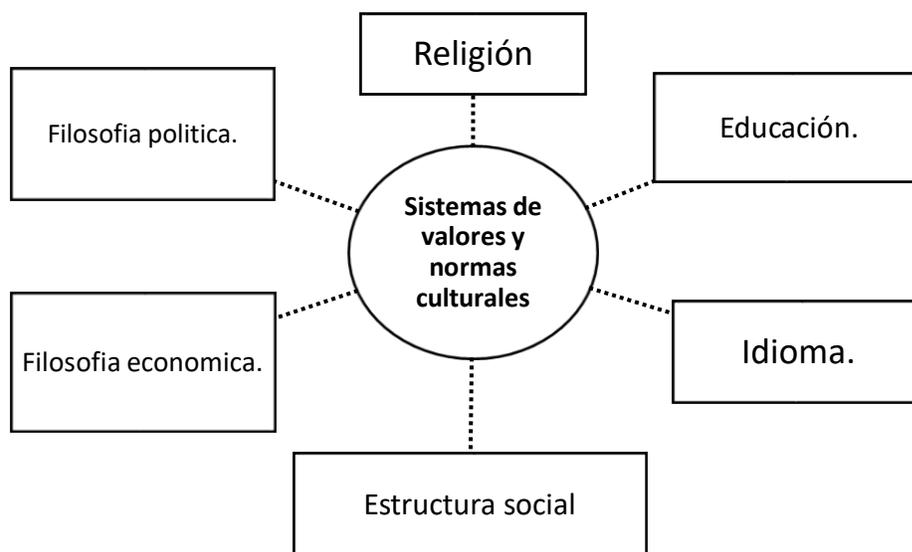


Figura 2. Determinantes de la cultura. Nota: Autoría propia, tomado de Hill, 2011.

Religión.

Esta se define como un sistema de credos y ritos acerca del ámbito de lo sagrado. Esta influye en la forma de vivir de las personas, así como en sus hábitos y actitudes. Este es un factor que no está presente en la mayor parte de las negociaciones internacionales, pero cuando aparece tiene una gran trascendencia. (Llamazares y Nieto, 2002, p. 94).

En muchos países la religión está estrechamente relacionada con la forma de comprender la vida, de hacer negocios y de asumir la naturaleza ética. Esta define los ideales de la vida, que a su vez es reflejada en los valores y actitudes de sociedades e individuos. Tales valores y actitudes conforman el comportamiento y las prácticas de las personas. Así mismo, proporciona la base para similitudes transculturales bajo creencias y comportamientos compartidos. Por lo tanto los ejecutivos internacionales deben estar conscientes de las diferencias, no solo entre las religiones más importantes, sino dentro de ellas. (Ramirez, 2013). A continuación se mencionan que algunas de las religiones dominantes del mundo son: Cristianismo, Islamismo, Hinduismo, Budismo entre otras.

Algunos estudiosos afirman que las consecuencias 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. (Hill, 2011, p. 94).

Tener en cuenta el papel que juega la religión en un mercado específico es necesario para establecer mejores relaciones personales a la hora de hacer negocios en cualquier parte del mundo. (Manzanera, 2013).

Educación.

Con respecto a la educación es importante comprender que esta cumple un papel fundamental en una sociedad. Es por esto que la educación formal es el medio por el cual los individuos aprenden las habilidades lingüísticas, conceptuales y matemáticas indispensables en una

sociedad moderna. También complementa la socialización de los jóvenes en las familias, pues mediante ésta asimilan los valores y normas sociales. Estos valores y normas se enseñan de manera directa e indirecta. También se centran en las obligaciones fundamentales del ciudadano. Además, de manera indirecta, las normas culturales se enseñan en la escuela. Por otro lado 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. (Hill, 2011, p. 105).

Además Llamazares y Nieto dicen que:

El nivel de formación de un grupo social influye considerablemente en muchos aspectos de la cultura. En un país con alto nivel de educación, en las negociaciones se trataran aspectos técnicos, lógicos o financieros con una profundidad o especialización mayor que en países de niveles medios o bajos. (p. 94).

Por tanto es importante comprender que un buen sistema educativo no sólo determina la ventaja competitiva nacional, sino que también es un factor importante cuando se debe escoger la ubicación de los negocios internacionales; además según Porter un excelente sistema educativo es un factor importante para el éxito económico de un país; ya que la disponibilidad de trabajadores capacitados y educados es un factor determinante del éxito económico de un país. (Hill, 2011, p. 105).

Idioma.

Otra diferencia cultural más notable entre los países es el idioma, este constituye el principal medio de comunicación y negociación; ya que por medio de la comunicación entre los individuos, se permiten conocer nuevas culturas, realizar un intercambio de ideas y compartir valores; también, son esenciales para la interacción de las personas (Rodríguez y Urbano, 2009, p. 1).

El idioma es un sistema usado por las personas para compartir la cultura e historia a través de la comunicación. (Rodríguez y Urbano, 2009). Por ende se debe comprender que este es una de las principales características que definen a una cultura y también que es de gran importancia al

momento de realizar un negocio ya que nos permite conocer más acerca de las necesidades de la otra parte y así lograr que este sea exitoso.

El idioma es un factor crítico en los asuntos de la administración de los negocios internacionales, sobre todo, los casos en los que interfiere la naturaleza interpersonal, como son las situaciones en la que están involucradas, la motivación, el liderazgo, la interacción de grupos y las negociaciones en general. Por otro lado se debe analizar tanto el lenguaje hablado como el tácito ya que estos juegan un papel importante de acuerdo al entorno en el que nos encontremos:

Lenguaje hablado.

El inglés es el idioma más difundido en el mundo, por tal motivo se dice que este es cada vez más el lenguaje de los negocios internacionales; aunque cabe destacar que aunque el inglés sea el idioma más utilizado para comunicarse con otras personas al momento de realizar negocios, el aprender el idioma local de la otra parte genera ventajas considerables; ya que al hablar en su propia lengua estimula la cercanía. (Hill, 2015, p. 106).

Además, la comunicación verbal está formada por las palabras y su significado en los diferentes idiomas ya sea hablado o escrito. Esta es una forma de representar la realidad del que habla, pero la interpretación de dicha realidad se verá afectada por el uso de frases y formas verbales que dependerán del nivel de educación y del contexto cultural de los interlocutores (Llamazares y Nieto, 2002). Aunque cuando no existe un idioma común entre las partes, aparte del problema del entendimiento entre ellos, se busca contratar un servicio de intérprete, el cual en algunas circunstancias puede afectar el resultado de la negociación.

Lenguaje tácito.

Con respecto al lenguaje tácito, se hace referencia a la comunicación no verbal. Dado que muchas veces de manera inconsciente las personas se comunican con los demás mediante signos no verbales como los gestos que realizan con facciones de la cara. Sin embargo, muchos signos

dependen de la cultura; por lo que ignorar las señales no verbales de otra cultura ocasiona errores de comunicación. Por último otro aspecto de este tipo de comunicación es el espacio personal ya que en varias culturas el acercarse mucho cuando se tiene una conversación se puede entender como que la otra persona está invadiendo su espacio y puede llegar a afectar la negociación. (Hill, 2015, p. 107).

Con respecto a este tipo de comunicación, se menciona que esta incluye los gestos y actitudes, visto que se estima que en una conversación de negocios, y dependiendo del contexto cultural en el que se desarrolla (alto), entre un 30 y un 60% de los mensajes intercambiados se produce a través de comunicación no verbal. (Llamazares y Nieto, 2002). Cabe resaltar que muchas veces los negociadores prestan más atención a las palabras que a los gestos de la otra parte; sin embargo, estos son más útiles para detectar posibles engaños o para indicar si la negociación va por buen camino.

Estructura social.

La estructura social de una sociedad es su organización social básica. Esta se compone principalmente de dos dimensiones en las cuales la primera es el grado en que el individuo figura como la unidad fundamental de la organización social; por otro lado la segunda dimensión se basa en la estratificación social (clases o castas). (Hill, 2015, p. 92).

Individuo y grupo.

Según (Hill, 2015) en su libro negocios internacionales, como competir en el mercado global describe que en muchas sociedades el individuo es el elemento constitutivo básico de la organización social, de acuerdo a la forma en que las personas se perciben y relacionan en contextos sociales y de negocios

A diferencia del individuo, el grupo es la unidad principal de la organización social en muchas sociedades; como es el caso de Japón, en el que la situación social de una persona se

determina tanto por la posición del grupo al que pertenece como por su desempeño individual. También se puede observar que antes cuando hablaban de grupo se referían a la familia a la que pertenecían; ahora, estos se refieren cuando hablan de grupo al equipo de trabajo o la organización a la que pertenecen. (Hill, 2015, pp. 92 – 93).

Estratificación social.

La estratificación social varía mucho entre las sociedades, esta se categorizan jerárquicamente en estratos sociales los cuales se definen según sus características como lo son la familia, la ocupación y los ingresos. Esta se basa en el sistema de castas, el cual es el sistema de estratificación más rígida y en un sistema de clases el cual es menos rígida que la de castas.

Sistema de castas. Aquí la posición social se determina por la familia en que nace una persona, por lo que no es posible el cambio de casta; muchas veces esta implica también una ocupación específica.

Sistema de clases. Esta permite la movilidad; es decir que la posición que tiene una persona puede cambiar según los logros que esta alcance, las personas que nacen en una jerarquía menor pueden ascender mientras que los que nacieron en un alta puede llegar a descender. (Hill, 2015, pp. 94 – 95).

Desde el punto de vista de las empresas, dicha estratificación es importante si afecta la operación desde la organización de los negocios. En Japón, la mayoría de la población se considera de clase media; lo cual le permite obtener una ventaja competitiva en la economía mundial ya que la diferencia entre patrones y empleados no es tan pronunciada lo cual permite disminuir los costos de producción y así obtener ventajas. (Hill, 2015, p. 97).

Filosofía económica.

La cultura no es constante, evoluciona. El progreso económico y la globalización son dos motores importantes del cambio cultural. Los países o empresas desde hace algún tiempo

comercializan sus productos y servicios de un lado a otro permitiendo que estén cada vez más conectados; y para que esto de resultado se debe estudiar muy bien el país al que se desea ingresar; ya que las perspectivas son muy diferentes de acuerdo al contexto en el que se encuentren. Por ende se generan una serie de acciones decisivas y necesarias que permite a las partes acceder a los recursos, al consumo de bienes y servicios útiles para satisfacer las necesidades humanas. (Hill, 2015). Por lo tanto se exponen tres grandes tipos de sistemas económicos:

Economía de mercado.

En una economía de mercado la producción se realiza para el intercambio. Y las decisiones de qué y cómo producir, no dependen ya de una sola autoridad, sino que es el mercado el que permite conocer los signos de abundancia y escasez de recursos o productos. (Banco de la republica. Colombia, 2013) Aquí todas las actividades productivas son efectuadas por empresas privadas, en vez de pertenecer al estado. En este sistema económico la oferta y demanda son quienes determinan la producción de los bienes y servicios.

Con respecto a este sistema económico se observa que las necesidades de las personas varían constantemente y las empresas son quienes se encargan de cubrir dichas necesidades, teniendo en cuenta el tema tecnológico que avanza rápidamente, permitiendo así que los países estén cada vez más conectados, por ende las empresas para cubrir dichos mercados se deben ajustar a las necesidades de las personas permitiendo así que los países estén más abiertos a los cambios culturales ya que las barreras no son tan profundas y las ideologías de este tipo de países son más flexibles.

Economía planificada.

En este tipo de economía el gobierno determina los bienes y servicios que produce un país, así como sus volúmenes y precios; el objetivo de este tipo de economía es que el gobierno distribuya los recursos para “el bien de la sociedad”. Al igual que todas las empresas le pertenecen al

estado, bajo el argumento de que el gobierno puede ordenarles que inviertan de la forma que responda al interés de toda la nación, más que a los intereses de individuos particulares. (Hill, 2015, p. 44).

Aquí no hay libertad de mercado y es el estado quien decide el que, como y para quien producir; este es quien señala, para un determinado período de tiempo, los objetivos de producción, la tecnología a utilizar, los recursos disponibles para la producción e inversión, entre otras. Este tipo de países cuentan con barreras muy amplias y es muy difícil que las personas pertenecientes a este tipo de comunidad estén abiertas al cambio ya que se conforman con lo que el estado decide y es casi imposible que estas acepten otras culturas.

Economía mixta.

Este tipo de sistema económico se abarca a las economías de mercado y planificadas; ya que ciertos sectores se dejan en manos privadas, sujetos a los mecanismos de libre mercado, en tanto otros son propiedad del estado y el gobierno los planifica. En las economías mixtas, los gobiernos también se apropian de las empresas que tienen problemas y cuya continuación de sus actividades es vital para los intereses de la nación. (Hill, 2015, p. 45).

Actualmente la mayoría de países cuenta con este sistema económico y hay mayor flexibilidad al momento de recibir empresas de otros países al igual que el querer hacer negocios con estas; aunque existe control por parte del estado, este no es tan evidente ni estricto permitiendo que tanto las empresas como las personas tengan facilidad para conocer otro tipo de culturas.

Filosofía política.

Se entiende que es el sistema de gobierno de una nación; este evalúa dos dimensiones, el colectivismo y el individualismo.

(Hopenhayn, 2001) menciona que: “la cultura se politiza en la medida que la producción de sentido, las imágenes, los símbolos, iconos, conocimientos, unidades informativas, modas y sensibilidades, tienden a imponerse según cuáles sean los actores hegemónicos en los medios que difunden todos estos elementos”. (p. 72).

Colectivismo e individualismo.

Con respecto al colectivismo se entiende que este es un sistema político que da primacía a las metas colectivas antes que a las individuales; aquí el derecho de un individuo a hacer algo se restringe con el argumento de que va en contra del “bien de la sociedad”. (Hill, 2015).

Por otro lado el individualismo se remite a la filosofía de que el individuo debe ser libre de buscar sus intereses económicos y políticos; aquí los intereses de cada persona toman precedencia sobre los del estado. El individualismo parte de dos premisas fundamentales: la primera es la importancia de garantizar al individuo su libertad personal y de expresión; y la segunda hace referencia a que es mejor para el bienestar de la sociedad permitir que las personas persigan sus propias conveniencias económicas, en lugar de que algún organismo colectivo lo determine. (Hill, 2015, p. 40).

Como se mencionó anteriormente se puede evidenciar que al momento de realizar negocios o ingresar a un nuevo país; es más factible hacerlo en uno con una política individualista ya que es más fácil acceder a esta y el choque cultural no sea tan grande ni restringido, dado que aquí prevalece la autonomía, el éxito personal, la libertad, entre otras y las personas no están centradas en un tipo de normas sino que es más fácil que estas se ajusten a los cambios; mientras que los colectivistas se rigen más en un conjunto de normas y piensan más en su sociedad, es decir no están abiertos al cambio y se aferran a sus costumbres y leyes.

Estrategias para manejar estas variables

Todo negociador internacional debe aprender a decodificar parámetros culturales, ya que este tema cultural está tomando una gran importancia para la realización de negocios exitosos, por lo

tanto se generan una serie de estrategias las cuales brindan la posibilidad de proyectar y dirigir las operaciones encaminándolas a un fin o una serie de resultados que le den un resultado positivo al empresario.

Las variables culturales tienen una fuerte influencia sobre los negocios internacionales, por ende esta debería de considerar estos elementos en conjunto con la evaluación de la cultura puesto que el no estimar las diferencias culturales es una de las principales razones de falla de los negocios. (Castro y Abreu, 2002). Cada cultura tiene sus propias costumbres y tabús que deberá conocer el administrador, para saber que es aceptable y que no lo es de sus productos o servicios en cada país al que ingrese y así determinar el éxito de la negociación.

Se debe comprender que para que la negociación sea exitosa se deben considerar los diferentes elementos que forman las culturas de cada país, lo cual permite aprender cómo adaptarse a ellas, y así evitar comportamientos basados en falsas concepciones (Llamazares y Nieto, 2002). El tema de la aculturación, es el proceso por el cual los individuos o grupos se ajustan o se adaptan a una cultura en específico diferente a la de ellos, ocasionando en gran parte el éxito en los negocios internacionales; aunque cabe destacar que este no es un proceso fácil ya que muchas veces cada cultura es conservadora, resistente a los cambios y procura promover su continuidad. Por otro lado cabe destacar que existen países que son muy similares el uno con el otro, ya que comparten algunas variables entre sí como lo son el idioma, la religión, la aproximación geográfica, su economía, entre otros; en estos casos puede ser más llevadera la adaptación a dicho negocio.

Estrategia variable cultural religiosa.

Así mismo, se puede mencionar una estrategia con respecto a las creencias religiosas considerando que dentro de una sociedad, esta es una de las variables culturales más trascendentales dado que influye en la forma de vivir, en los hábitos y actitudes de las personas. Por otro lado Henry Acuña afirma que ciertamente que la religión no tiene que ser un obstáculo para poder realizar negocios en cualquier parte del mundo, lo que se debe de hacer es investigar más sobre el país al cual se quiere llegar, sus costumbres, creencias y su pensamiento; ya que

dependiendo de la concepción religiosa de una persona o grupo, se hace inevitable establecer acuerdos específicos ya sea en términos monetarios, de tiempo e incluso de productos. (Acuña, 2015).

Estrategia variable cultural educación.

Con lo referente a la educación formal o informal de los trabajadores de una firma extranjera recibida de cualquier fuente oficial o particular, afecta las expectativas, de lo que se espera de los trabajadores en el lugar de trabajo, y ayuda a los administradores, a diseñar el tipo de entrenamiento de acuerdo al nivel general de educación que prevalece en el país en el cual se está invirtiendo. (Castro y Abreu, 2008) mencionan que: “un bajo nivel de educación significa una baja alfabetización y usualmente un bajo desarrollo económico”. (p. 686)

Estrategia variable cultural del idioma.

Otra estrategia para manejar dichas variables es la comunicación dado que forma parte esencial del éxito de una negociación, ya que permite una mejor comprensión de las posiciones del cliente con el que se negocia. Por lo tanto para que esta se ejecute es necesario que los mensajes que se reciben sea de forma apropiada y, para ello, no se debe asegurar simplemente de que la propia emisión se haya realizado de forma adecuada, sino además que el receptor esté preparado para recibir e interpretar los mensajes. (Llamazares y Nieto, 2002). Para ello se emplean una serie de consejos como lo son: hablar despacio, usar un vocabulario sencillo, resumir las principales conclusiones al finalizar las reuniones; al igual que se debe tener cuidado con los gestos, las miradas, el contacto físico y las posiciones ya que dependiendo del país o la cultura su interpretación puede variar.

Para entender la relación entre la cultura y la comunicación los administradores internacionales han construido la llamada comunicación intercultural; la cual es la comunicación interpersonal entre pueblos con diferentes sistemas socioculturales o la comunicación de miembros en diferentes subsistemas. (Castro y Abreu, 2008).

Estrategia variable cultural de la estructura social.

Por otro lado, con respecto a la estructura social, se debe conocer las prácticas y costumbres sociales con la que se va a negociar, las reacciones, manera de actuar, entre otras; también se realizan dimensiones culturales las cuales facilitan en gran parte al negociador internacional la comprensión de las actitudes de su contraparte y la adaptación a su cultura. (Llamazares y Nieto, 2002).

Considerando que cada cultura tiene una estructura social diferente y que algunas son menos definidas que otras, se comprende que es mucho más difícil hacer negocios con países que tienen una base social muy rígida. Por lo que se refiere a que las apreciaciones pueden ser influenciadas por diferentes valores, enfoques, prioridades relativas a la clase de organización social a la cual se pertenece. Así mismo, en las sociedades se difiere considerablemente con lo concerniente a la percepción de los gerentes. Muchas de esas diferencias se atribuye a la percepción de quien es el que toma las decisiones y quien tiene la responsabilidad de que. (Castro y Abreu, 2008).

Estrategia variable política y económica.

Con respecto a estas variables es importante tener pleno conocimiento de las normas y leyes que rigen en cada país para llegar acertadamente y lograr una conclusión positiva y no un resultado desastroso. Se deben estudiar las costumbres, modales y actitudes expuestas en dicho país, ya que de acuerdo a estos, las políticas y normas pueden variar; entendiendo que dependiendo del tipo de políticas se define el avance económico y las relaciones de esa cultura y así si es factible ingresar o no a ese nuevo mercado.

Por consiguiente, el tipo de productos que un país fábrica o adquiere para satisfacer las necesidades de las personas conforma un indicador de la clase o desarrollo de su cultura. El grado de desarrollo de dicha sociedad afecta no solo a los niveles de vida, sino a las creencias y los valores de esta. Ya que una sociedad altamente desarrollada tiende a ser más materialista y a

emplear criterios de valoración objetivos con respecto a otros más subjetivos, propios de sociedades con menor nivel de desarrollo. (Llamazares y Nieto, 2002).

Para concluir, se debe comprender que antes de ingresar al nuevo mercado, este se debe estudiar y analizar, para así, acomodarse a las distintas formas que existen de realizar negocios y de acuerdo a la que cada uno de los gerentes utiliza dependiendo el país al que se ingresó. Ya que si se tiene el suficiente conocimiento de dicha cultura facilitara la relación y comunicación con los clientes o las contrapartes, al igual que ayuda a crear sinergias con personas de otras culturas, y por ende evita cometer errores que pueden poner en peligro la negociación y proporciona un cierto sentido de identidad.

La cultura japonesa, en el sistema de organización empresarial y cómo influye en el mundo de los negocios internacionales

Antecedentes históricos de la cultura japonesa

Japón se encuentra situado al norte de Asia entre el océano pacífico y el mar de Japón, su capital es Tokio. Este país consta de cuatro islas principales (Honshu, Hokkaido, Kyushu y Shikoku) que conforman el 97% de la superficie total del país rodeada por más de 4.000 islas pequeñas, y por otro lado su población supera los 127 millones de habitantes los cuales viven en zonas urbanas de alta densidad, considerando como uno de los más poblados del mundo. (Ecured, 2017).

La geografía insular y montañosa de Japón ha generado un desarrollo histórico singular, distinto al resto del continente asiático. Por tanto, su sistema social y sus relaciones interpersonales se desarrollaron en un ambiente cerrado en el cual la geografía propiciaba la cooperación como factor esencial de la sociedad japonesa. A raíz de este proceso la etnicidad, los valores culturales y las normas de comportamiento son estables y uniformes en todo Japón.

La historia japonesa se vio influenciada en su temprana etapa de formación nacional por el poderoso Imperio Chino, recibiendo de este, elementos tanto culturales como religiosos como la lengua, el budismo, entre otras. No obstante, gracias a su posición insular, Japón también tuvo períodos de completo aislamiento del mundo, en los que pudo desarrollar una cultura propia, rica y diferenciada. En este aislamiento se impulsó un nuevo florecimiento de la cultura Japonesa; sin embargo las potencias occidentales en su afán colonizador, terminaron forzando la apertura japonesa; restaurando así el poder político al emperador, iniciando profundas reformas para modernizar el país y poder competir con países industrializados. (CIDOB, 2013).

Debido a la industrialización de este país, se puede decir que la fabricación es su punto fuerte; en vista de que cuenta con escasos recursos naturales, lo que les obliga a importar la mayor parte de sus materias primas para su posterior manipulación o transformación en productos finales de alta calidad y competitividad a nivel internacional, implantando marcas reconocidas como Toyota, Sony, Panasonic, entre otras. (Cuadrado, 2007).

Por otro lado, la cultura Nipona vivió una serie de períodos los cuales cambiaron y construyeron lo que actualmente conocemos como Japón; uno de esos periodos es el llamado Yayoi (300 a.C. – 710 d.C.), es aquel cuando Japón comienza a tomar un perfil propio, una característica de nacionalidad; y donde se introducen los cultivos de arroz debido a su escasa autosuficiencia alimentaria. (CIDOB, 2013).

Estos cultivos han tenido gran participación en el estilo de vida japonés, ya que la producción del arroz requiere un esfuerzo comunitario, por lo que este se puede desarrollar de manera eficiente con la cooperación de todos, el resultado de este pensamiento de cooperación es un sistema social que evita el conflicto y promueve la armonía social. La aglomeración de la sociedad japonesa obliga a las personas a ser altamente organizadas y a otorgar un gran valor a la obediencia y cooperación por lo que la densidad que se presenta en este país no permite el individualismo que se genera en otras latitudes; Aquí las necesidades individuales son secundarias frente a los requerimientos del grupo.

A lo largo de su historia los japoneses han vivido múltiples conflictos, generados por razones políticas, económicas, culturales (choques de culturas) grandes catástrofes telúricas, etc. que han generado en Japón consecuencias desastrosas como es el caso de la segunda guerra mundial en la cual termino derrotado generando graves consecuencias, convirtiéndolo así, en un país devastado y empobrecido. Debido a las consecuencias que trajo esta guerra el estilo de vida Japonés cambio drásticamente, y grandes masas de población rural emigraron a las ciudades para incorporarse a las empresas. (CIDOB, 2013) Sin embargo, Japón ha tenido la capacidad de sorprender al mundo con sus grandes avances, su capacidad de recuperación y su crecimiento acelerado, convirtiéndose según World Economic Forum, en la tercera economía con 4.4 billones de dólares, representando así cerca del 6% de la economía mundial, superado por Estados Unidos con 24.3% y China con 14.8%. (Gray, 2017).

Al mismo tiempo, uno de los determinantes de la cultura japonesa es la influencia de las corrientes religiosas; las cuales, han sido en gran parte un factor importante del pensamiento japonés, entre las distintas religiones del mundo se encuentra: el sintoísmo, la cual representa todas las creencias de los japoneses desde tiempos ancestrales, esta no dispone de una doctrina establecida, sino que comprende una serie de prácticas que se enseñan a lo largo de la vida; otra es el budismo, el cual fue introducido en este país en el siglo VI por medio de Corea y China; y

por último el confucianismo, este se trata más de una corriente de pensamiento que de una religión, esta influye principalmente en el respeto a las reglas y a la jerarquía. Con respecto a este conglomerado de religiones y pensamientos surgen sociedades con características propias y diferenciadas al resto de países. (Tanehashi, 2010).

Dicho lo anterior, se estudiarán los elementos fundamentales de Japón con respecto a sus valores y principios y su sistema organizacional empresarial los cuales influyen en su estilo de negociación.

Principios y valores de la cultura japonesa

Japón es un país de arraigadas costumbres tradicionales y muy ceremoniosas. Su estilo negociador, es único, distinguible y diferenciable de otros.

Una de las características fundamentales a la hora de tratar con japoneses es la vinculación que existe entre éstos y la compañía para la que trabajan, ya que se enfoca en una relación basada en la fidelidad mutua y de por vida. Por otra parte, el tema de la incorporación de la mujer al mundo laboral es difícil, ya que debido a las exigencias de las empresas, la conciliación de la vida laboral y familiar es muy complicada, por lo que las mujeres en muchos casos se ven obligadas a renunciar a su vida profesional si desean conformar una familia; de esta forma, es habitual que las relaciones profesionales con extranjeros por parte japonesa se trate exclusivamente con hombres. (Tanehashi, 2010).

Por otro lado para dirigir correctamente los negocios en Japón es importante respetar el sentido de pertenencia a un grupo, equipo de trabajo y la búsqueda de un consenso; al igual que la armonía de las relaciones dentro del grupo y la cultura de compromiso. La jerarquía, definida por la edad, la posición, la empresa y el estatus social, determina la ubicación en la mesa en la cual se llevara a cabo la reunión, el turno de hablar, el respeto, entre otras. Otro factor importante es el tema de la puntualidad, donde es recomendable concretar con precisión una cita; además el asistir con un intérprete japonés a las reuniones se puede llegar a considerar como una señal sincera de compromiso (Export Enterprises SA, 2017).

Uno de los valores principales de la cultura japonesa es el “Tate Shakai” o en otras palabras se define como una sociedad vertical; esta es una de las diferencias más notables del estilo de negociación japonés en relación a otra cultura, es la importancia que se le confiere a la categoría social o status. A nivel interpersonal hace referencia a lo relacionado con el sexo, edad, educación u ocupación; y con respecto a las relaciones de negocios el poder surge en función del tamaño y prestigio de la compañía, número de competidores y en gran parte en la identidad del comprador, considerando que muchas compañías que hacen negocios en Japón tienen como practica dar más de lo que les exigen sus contratos. Es por esto que para los japoneses la negociación es más un ritual de acciones predeterminadas y pre especificadas por las relaciones jerárquicas; no se espera ganar o perder en la mesa de negociación, se lleva a la mesa acuerdos trabajados fuera de ella. (Flint, 2014).

En cuanto al Nagai tsukai (relaciones extensas y permanentes) se puede decir que los negocios en Japón se diseñan enfocados al largo plazo, es decir que los gerentes de las compañías japonesas se encuentran en predisposición de mirar los objetivos de largo plazo; ya que las relaciones personales, sociales y de negocios son de por vida y es por esto que los japoneses ingresan a ellas lentamente, con cuidado y en la forma social prescrita. Estas relaciones conllevan a dos consecuencias para las negociaciones con Japón:

Primero el gerente o la parte japonesa le dedicara el tiempo suficiente a averiguar profundamente los antecedentes de la contraparte; estos están dispuestos a invertir dinero y tiempo en todas las etapas iniciales de negociación y en los rituales de acercamiento. Segundo, estas relaciones implican el formato, la estructura, y la presentación del negocio mismo; ya que los negociadores Japoneses se encuentran orientados a compromisos de largo plazo, por lo que las ganancias de corto plazo son importantes, pero secundarias con respecto a una asociación comercial prolongada y positiva para ambas partes. (Flint, 2014).

Habría que decir también que en relación al *Amae* (dependencia indulgente) en Japón, los vendedores describen con gran detalle lo que tienen u ofrecen y los compradores consideran, sopesan y evalúan esta información pasando, así, a tomar finalmente una decisión. No obstante los vendedores no cuestionan la decisión tomada, ya que confían en que los compradores también tendrán en cuenta sus intereses.

Además, Japón es considerado un mercado homogéneo ya que sus habitantes tienen un poder adquisitivo similar y gran parte de los Japoneses se consideran de clase media; lo cual significa que el vender en el mercado japonés puede apuntar a grandes posibilidades de éxito. A esto se le suma el hecho de que los japoneses son consumidores que usualmente exigen buena calidad y presentación en un producto y muchas veces no se tiene en cuenta el precio, con tal que tengan estas cualidades, estos lo adquieren. Aunque existe un cierto consenso por parte de empresarios de todo el mundo con respecto a la exigencia del mercado japonés por lo que respecta a estándares de calidad, cumplimiento de plazos o servicio post-venta. Por otro lado las empresas extranjeras, han tenido un difícil acceso a este mercado debido a la existencia de un sistema de distribución complejo, la adopción de barreras a la entrada de productos foráneos y una actitud del consumidor que favorecía la compra de productos locales. (Tanehashi, 2010).

De la misma manera, se debe entender que los japoneses valoran la armonía (*wa*) interpersonal más que la franqueza, no se obtendrá una respuesta brusca u ofensiva en la mesa ya que eso captaría a las partes y rompería el *wa*; también es posible que la parte japonesa no proporcione una respuesta inmediata por carecer de consenso con respecto a la oferta o contraoferta, ya que la decisión no es individual sino grupal. Al igual que el uso de los símbolos o señales no verbales emitidas por los japoneses dado que es un factor importante ya que se trata de una cultura de alto contexto es decir homogénea y comprensible para todos (Flint, 2014).

Como se afirmó anteriormente en Japón el poder de la toma de decisiones no se centra en una persona específica ubicada en una alta posición, sino que esta se encuentra diseminada a través de toda la organización. Por tal motivo las partes involucradas deben estar convencidas de que la decisión tomada es la mejor para la organización. Por otro lado se debe entender la importancia de la comunicación no verbal (contacto visual, silencio y movimientos corporales) y la sutileza del discurso japonés, esta última no solo es posible debido a un sistema social estable y de poca movilidad, sino que se toma como indispensable desde el punto de vista del *wa*.

Otro factor importante es que en Japón, lo que va a la mesa de negociaciones es, realmente, un protocolo de aprobación de aquello que se ha decidido antes, a través de numerosas conversaciones individuales en restaurantes, oficinas, entre otras. Este no es un lugar para intercambiar ideas, es decir que las técnicas de persuasión no se consideran apropiadas; es más una ocasión para fomentar el conocimiento de la otra persona, para afianzar las relaciones

personales dado que primero se hacen amigos y luego negocios (Flint, 2014), lo anterior está relacionado con las negociaciones o SHIYO; el cual atraviesa cuatro etapas:

Investigación e indagación no vinculada con el negocio.

Esta es la etapa inicial de la negociación, la cual se debe manejar con sumo cuidado ya que si no se maneja adecuadamente es muy poco probable que se pase a la siguiente etapa “la del negocio como tal”; las etapas siguientes serán más eficientes si en esta etapa inicial se establece la confianza y la armonía personal entre las partes. En esta etapa, participan los ejecutivos del más alto nivel, ellos se encargan de evaluar a las personas, fijar y orientar el tono y ambiente de cooperación y suscribir el acuerdo final; y muy rara vez se involucran en las demás etapas del proceso de negociación. (Flint, 2014).

Aquí por lo general no se deben incluir temas relacionados con el asunto en sí. Estas conversaciones permiten a las partes conocer o aprender más sobre la gente, su personalidad, su estilo de comunicación y sus antecedentes; esta etapa demanda mucha formalidad, tiempo y es ceremonial. Esta no debe ocupar más de dos o tres reuniones en oficinas, restaurantes y hoteles, es importante que en estas reuniones no se hable de negocios y además se deben contar con pequeños obsequios que no sean de gran valor monetario, pero si significativos los cuales deben ser apropiados de acuerdo a la ocasión.

Intercambio de información relacionada con el tema objeto de negociación.

En esta etapa, el intérprete tiene una función fundamental, ya que debe conocer el área en la cual se desarrolla el negocio y hablar adecuadamente ambos idiomas; por eso es indispensable saber escoger a este, puesto que un error podría significar el término de la negociación. Siempre se debe estar preparado para contestar preguntas detalladas y si es necesario responderla en varias oportunidades, cuando esto sucede es preferible responder cada vez de forma más breve y clara; al igual que se recomienda organizar las propuestas y presentaciones, explicándolas primero y después dirigirse a formular pedidos y requerimientos, al igual que no se deben realizar

concesiones durante las preguntas y respuestas, ya que para los negociadores japoneses esto es considerado el alma del proceso. (Flint, 2014)

Persuasión.

Esta etapa tiene gran relación a la anterior, ya que ambas se entrecruzan y las tácticas utilizadas de persuasión son pocas, debido al uso de canales de comunicación apropiados. Aquí los vendedores no emplearan tácticas agresivas y los compradores solo las usaran indirectamente y de un modo informal. (Flint, 2014).

Concesiones y acuerdos basados en la persuasión.

Esta concesiones simplemente se producen al final de las negociaciones y todas juntas, mas no en cada tema o en forma secuencial como suele suceder en los países occidentales. Hay que tener presente que los contratos en Japón se basan fundamentalmente en la relación personal, se basan en reflejar la necesidad del grupo por el consenso, las consultas múltiples y la comprensión como paso previo a cualquier aprobación final; por lo tanto, la contraparte no se debe sorprender si estos conversan entre ellos en japonés o se ausentan de la mesa, puesto que sus reglas de etiqueta son diferentes. (Flint, 2014).

Aquí, se busca un acuerdo global, más que la aprobación de asuntos uno por uno; lo anterior contribuye a alargar el proceso de toma de decisiones. (Llamazares y Nieto, 2002)

Teniendo en cuenta lo anterior, se presenta un resumen de algunos de los principios empleados en el estilo de negociaciones japonés, al igual que la dinámica del proceso de negociación.

Tabla 1.

Valores del estilo de negociación Japonés

TATE SHAKAI

Vivir y trabajar en una sociedad vertical
Status.

El comprador es sinónimo de Rey – tiene el poder ya que es quien escoge el negocio del que quiere formar parte.

NAGAI TSUKAI

Se basa en las relaciones extensas y permanentes.

Se maneja una perspectiva a largo plazo – estructura del negocio y tiempo dedicado para conocer a la contraparte.

AMAE

Dependencia indulgente – como es el comprador quien escoge el negocio lleva consigo una responsabilidad, y es la de considerar las necesidades e intereses de los vendedores. Aquí los compradores no tendrán ni tomaran ventajas de sus vendedores.

WA

Armonía interpersonal

Decisiones grupales, más no individuales – beneficios para toda la organización.

Importancia de la comunicación no verbal

SHIYO

Impresiones del contrario – abordar la dinámica del proceso de negociación.

Cuatro etapas del proceso de negociación:

1. investigación e indagación no vinculada con el negocio.
2. Intercambio de información relacionada con el tema objeto de negociación.
3. Persuasión.

Concesiones y acuerdo.

Nota: Autoría propia, tomado de (Flint, 2014)

Dicho lo anterior, se mencionara a continuación, un método práctico para enfrentar el estilo japonés, el cual permitirá facilitar el acceso a las negociaciones con los empresarios de este país y que de un resultado positivo y a largo plazo.

Negociando con empresas de Japón

Para iniciar con las relaciones comerciales con empresas de este país es preferible acudir a un intermediario (chukaishu), el cual debe estar bien informado y relacionado con las empresas niponas; o utilizar servicios de organismos oficiales tales como las cámaras de comercio, servicios comerciales de la embajada, entre otros; aunque es importante comprender que se debe ser muy cuidadoso al momento de adquirir el servicio de un intermediario ya que no es muy bien visto que estos se cambien. Si se adquieren los servicios de un intérprete, se debe ser paciente ya que estos tardaran más en traducir del idioma extranjero al japonés que del japonés al idioma extranjero. Al igual que contactar con empresas japonesas de manera directa no traerá ningún resultado. (Cuadrado, 2007).

Por otra parte los japoneses plantean las relaciones a largo plazo, dado que no buscan una rentabilidad inmediata o búsqueda de oportunidades; por tano es importante crear relaciones de cordialidad que perduren en el tiempo. Además es importante entender que la lentitud en el proceso de negociación más que un impedimento lo que hace es garantizar que se lleve una rápida ejecución e implementación de lo acordado en la mesa, ya que dicha decisión ha sido tomada con cautela y todas las personas implicadas en este proceso han estado de acuerdo. (Llamazares y Nieto, 2002).

En la mayoría de negociaciones japonesas van varias personas en representación de la empresa. Por tanto, se recomienda acudir por lo menos dos personas en representación de la empresa extranjera. Dado que en el primer acercamiento todo el material que se pueda aportar como (catálogos, propuestas, datos económicos, trayectoria, etc.) es muy valioso para los japoneses; teniendo en cuenta que estos deben contar con una presentación impecable, y ser totalmente honestos ya que estos tiene la facilidad de detectar cualquier inconsistencia que se presente en las cifras o gráficos, al igual que todos los documentos deben estar traducidos al japonés, o en su defecto en inglés. Consideran que una empresa que no es capaz de preparar adecuadamente una presentación, no será tampoco un buen proveedor, ya que si no cuida estos aspectos no podrá brindarles un servicio de calidad o eficiente. Por último es importante que se lleven varias copias de la documentación, una para cada integrante del equipo de negociación japonés, puesto que con ello se agilizará el proceso de toma de decisiones. (Cuadrado, 2007).

También es importante resaltar que antes de empezar el proceso de negociación con los empresarios (preliminares o “Shiny”), se hace necesario tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

Aisatsu (ritual de saludo).

Los japoneses valoran mucho los buenos modales de las personas con las que tratan, por ende hay que tener mucho cuidado con la presentación personal y profesional. Cuando se realizan negocios con empresarios japoneses es importante acomodarse a la cultura y costumbres de ellos; con respecto a los saludos, considerando que se debe optar por el saludo tradicional japonés el cual se basa en una leve inclinación de cabeza, esta reverencia será más o menos pronunciado de acuerdo de la jerarquía de la persona que tenemos en frente, es decir que entre más importante sea la persona mayor será la inclinación y la duración de esta, lo anterior significa una muestra de cortesía hacia ellos dado que estos no están acostumbrados al contacto físico; dando a conocer así una muestra de respeto y humildad. Teniendo en cuenta la importancia que los japoneses dan a las personas, a sus modales y a su comportamiento; estas son tan importantes como llevar una buena propuesta de negocio. (Flint, 2014).

Como dirigirse al interlocutor.

El trato verbal con los japoneses debe ser bastante formal, exento de humor; apenas se gesticula, por tanto se debe evitar un comportamiento extrovertido o emocional.

Cuando se dirigen por primera vez a un japonés, se considera prudente emplear el término de “Mr.” o “Mrs.” Acompañado del apellido, en encuentros posteriores o al profundizar la relación se usa el término “San” (que significa “señor”) después del apellido; en los negocios japoneses no se tienen en cuenta los nombres propios. (Cuadrado, 2007).

Meishi (entrega de tarjetas).

Las tarjetas de presentación son muy importantes, y representa un signo de respeto, atención y cortesía hacia ellos; se recomienda tenerlas impresas por ambas caras, es decir por un lado el idioma inglés y por la otra con el japonés. En la mayor parte de las negociaciones japonesas, después de realizar los pertinentes saludos es hacer el intercambio de las tarjetas de visita. El formato de tarjeta que normalmente se utiliza en Japón es el horizontal, por ende no es recomendable el uso de tarjetas verticales. (Cuadrado, 2007).

Estas tarjetas son una gran fuente de información acerca de la persona o la empresa con la que están tratando, esas deben estar en perfectas condiciones, sin roturas ni manchas. Además, las tarjetas se deben entregar con las dos manos, y siempre por el lado del idioma del interlocutor. Estas no se pueden guardar de inmediato ya que significaría que la persona que la entrego no es importante, por el contrario se debe echar un vistazo, después de leerlas si se quieren guardar debe ser en un tarjetero o carpeta, pero nunca en los bolsillos. (Flint, 2014).

Otros aspectos que influyen en la negociación empresarial con los japoneses

Es notable el crecimiento de la economía japonesa, su evolución se está dando a pasos agigantados, consolidando cada vez más su proceso de reactivación. Su modelo comercial, aparte de ser exitoso, es uno de los más innovadores en el mundo; Japón es, así mismo, una fuente mundial de inversión y tecnología, y cuenta con uno de los mercados más sofisticados y dinámicos del mundo, con algo más de ciento veintitrés millones de consumidores con alto poder adquisitivo. (Sierra, 2008).

Japón en relación a su economía ha logrado crecer rápidamente, y superar las dificultades que se han presentado en el tiempo, gracias a su disciplina y a la cooperación que cada una de las partes deposita; ya que no solo se busca conseguir un acuerdo, o se espera ganar o perder, sino que hacen esfuerzos para que sean acuerdos equilibrados, y que obtengan relaciones duraderas, por esto ellos son tan cuidadosos al momento de ingresar o aceptar un negocio; pero esto muchas veces puede generar descontento en las contrapartes dado que los japoneses se toman su tiempo para analizar el negocio y para conocer al interlocutor, en cambio la mayoría de países acostumbran a realizar negocios de forma rápida, tomando decisiones con base en costo/beneficio, sin importar las relaciones que se generen.

Otra influencia es la formalidad japonesa y el compromiso que deposita en las negociaciones ya que en relación a la americana esta se basa en la informalidad y no se le da la importancia necesaria a la categoría social o estatus, por lo tanto, en sus relaciones estos suelen ser muy cordiales y tienden a evitar cualquier confrontación que se puedan presentar entre las partes y afectar por tanto el proceso de negociación.

El comprador japonés es muy nacionalista, por ende, busca siempre productos de buena calidad; al igual, que en este país se encuentran todos los productos y marcas que cuentan con prestigio a nivel mundial. Por lo tanto para tener éxito se recomienda ofrecer un producto o servicio con algún valor añadido, preferiblemente novedoso y que se ajuste a los gustos locales. (Llamazares y Nieto, 2002).

La dificultad del mercado japonés implica que, en muchas ocasiones, sea necesario contar con un socio local o intermediarios los cuales deben entender bien el mercado para así, poder culminar con éxito una estrategia empresarial en este país. En algunos casos, debido a las diferencias en la forma de trabajo, no existe una adecuada compenetración entre los equipos de uno y otro país, por lo que se acaban creando dos bandos con un funcionamiento independiente que no benefician a la sociedad. (Tanehashi, 2010)

Por otro lado, el nivel de inglés no es muy elevado para lo que podría esperarse en un país tan desarrollado. Aquí pocos lo entienden y hablan con fluidez, esto es considerado una desventaja con respecto a las relaciones con otros países ya que el inglés es considerado el idioma de los negocios; y afecta en parte el tema de la comunicación, por lo que la mayoría de las veces los empresarios se ven obligados a adquirir el servicio de un intermediario.

Con respecto a lo mencionado anteriormente, se realiza una síntesis, del estilo negociador de los japoneses.

Tabla 2.

Estilo negociador japonés

Categoría	Negociación estilo japonés
-----------	----------------------------

Valores culturales	<p>Paciente.</p> <p>Formal.</p> <p>Éxito grupal y preocupado por la pérdida de imagen - basado en la cooperación. (decisión y acción grupal)</p> <p>Relación de negocios vertical</p>
---------------------------	---

Proceso de negociación.

Información independiente del negocio	Carta larga y formal.
Información vinculada al negocio	<p>Comunicación no verbal.</p> <p>Crea espacio para maniobras posteriores (es normal recibir una demanda mayor de la que realmente requiere la parte japonesa).</p> <p>Implica dar y recibir</p>
Persuasión	<p>Comunicación verbal</p> <p>Intermediarios y actitud del comprador.</p>
Concesiones y acuerdos	Meta - Larga relación comercial.

Marco teórico geert hofstede

Distancia del poder	<p>Alta disciplina</p> <p>Consultivo y participativo.</p>
Individualismo vs colectivismo	<p>Colectivismo – prima el grupo ante el individuo.</p> <p>Compromiso entre las partes vinculadas y la organización.</p>
Negación de la incertidumbre	Alta precisión.
Masculinidad y feminidad	<p>Mayoría de ejecutivos masculinos – eficiencia y producción a gran escala</p>

Nota: Autoría propia, tomado de (Flint, 2014).

La cultura empresarial de Japón y las negociaciones internacionales con Colombia

El presente capítulo se desarrolla con base a lo concluido en el segundo capítulo y el marco teórico de Geert Hofstede.

Para manejar adecuadamente un proceso de negociación se requiere que las personas involucradas comprendan perfectamente las variables del mismo, analicen las diferencias culturales y se acomoden a estas, las comparen con parámetros predefinidos y se ajusten al proceso para que este no se salga de control. En cada etapa del proceso de negociación hay que tener en cuenta las variables y no descuidarlas, ya que si se mantienen bajo control, el resultado cumplirá con las especificaciones requeridas y será satisfactorio para ambas partes.

Así como se pueden presentar similitudes entre ambas culturas al momento de realizar negocios, también se presentan diferencias en las cuales se deben fijar muy bien los empresarios para darle un buen rumbo a la negociación; teniendo en cuenta que el país visitante o extranjero es quien se debe acomodar a la cultura del país o empresa anfitriona. Lo cual, permite brindarles a los empresarios cierto grado de confianza que por ende puede ayudar a que ambas partes lleguen a un acuerdo; de lo contrario podrá ocasionar que las negociaciones se cancelen.

Con respecto a lo mencionado en el anterior capítulo con el proceso de negociación japonés, es preciso comprender el estilo de negociación colombiano.

Estilo de negociación Colombiano

Inicialmente se debe comprender que Colombia tiende a marcar un ambiente informal, al igual que la mayoría de países latinoamericanos, ya que desarrollan las negociaciones de una manera personalizada y emocional, involucrando así una relación estrecha y por lo tanto generando un acercamiento amistoso; estos no suelen separar lo personal con el tema empresarial o los negocios. En base a esta informalidad muchas veces no se cumplen los términos de la negociación, por lo que los cambian de un momento a otro por “fuerza mayor” generando conflicto en las negociaciones y afectando los acuerdos conllevándolos al fracaso. (Ogliastri, 2001)

Habría que decir también que se debe tener en cuenta que el status o la Jerarquía de una persona, representa un factor fundamental para concretar las negociaciones, dado que, en Colombia por lo general las decisiones están centralizadas al más alto nivel, y quien las toma es el jefe como individuo; a diferencia de los japoneses, la toma de decisiones es individual y para beneficio de quien está al mando o en un alto cargo; los grupos asesores o técnicos participan en las reuniones pero el único vocero real es el jefe.

En cambio los japoneses ven el colectivismo como una razón primordial para concretar un acuerdo, dado que las personas vinculadas son quienes analizan el contexto, y llegan a un arreglo en el que todos se favorezcan. Generando así un beneficio para cada parte, el cual permite que las relaciones entre estas sean extensas y permanentes.

Se debe agregar que para el mercado japonés es imprescindible contar con altas dosis de paciencia y perseverancia, debido a la lentitud de las empresas japonesas en el proceso de toma de decisiones como consecuencia de diversos parámetros sociales y organizativos, permitiendo así un constante cumplimiento de los objetivos planteados a largo plazo, de manera pausada y correcta. En definitiva lo que algunos empresarios colombianos han definido como lentitud a la hora de tomar decisiones por parte de los japoneses, no es otra cosa que una simple característica de su cultura; ocasionando así, que cuando no se haya estudiado con detenimiento esta cultura antes de negociar, se presenten mal entendidos ya que los empresarios colombianos no se caracterizan por ser pacientes y no acostumbran a esperar, es decir pretenden que las decisiones se tomen de manera rápida por lo que suelen ejecutar varios proyectos al mismo tiempo.

El empresario colombiano no tienden a realizan negociaciones previas, y tienen la percepción de ganar o perder, mas no de obtener beneficios mutuos y prefieren ver a la contraparte más como un amigo que como un enemigo. No sacrifican el corto plazo para obtener ventajas a largo plazo, como es el caso de los Nipones quienes prefieren esperar y conseguir un muy buen acuerdo en vez de correr y que los resultados no sean los esperados, los negociadores colombianos prefiere satisfacciones inmediatas, en cada trato que se genere.

Por ultimo para que se genere el éxito en una negociación entre colombianos y japoneses, es importante saber que no se debe ser como ellos, ni que ellos sean igual a nosotros; sino que por el contrario hay que conocerlos y aprender de ellos. (Ogliastri, 2001)

A continuación se realiza un cuadro en el que se diferencia el estilo negociador japonés y colombiano.

Tabla 3.

Estilo negociador japonés y colombiano

	Negociación estilo japonés	Negociación estilo colombiano
Valores culturales	Paciente. Formal. Éxito grupal y preocupado por la pérdida de imagen - basado en la cooperación. (decisión y acción grupal) Relación de negocios vertical	Impacientes Ambiente informal Las decisiones están centralizadas al más alto nivel.
Proceso de negociación.		
Información independiente del negocio	Carta larga y formal.	Carta informal
Información vinculada al negocio	Comunicación no verbal. Crea espacio para maniobras posteriores (es normal recibir una demanda mayor de la que realmente requiere la parte japonesa). Implica dar y recibir	Las decisiones se toman de manera rápida y se tratan varios acuerdos al tiempo – cartas en la mesa. Ganar o perder, más no de obtener beneficios mutuos
Persuasión	Comunicación verbal Intermediarios y actitud del comprador.	Comunicación explícita
Concesiones y acuerdos	Meta - Larga relación comercial.	Meta – buscar un buen acuerdo

Nota: Autoría propia, tomado de (Flint, 2014)

Los protocolos culturales que se mencionaran a continuación, permiten comprender mejor el comportamiento de los negociadores, ayudando así, a pronosticar como la otra parte puede llegar a interpretar las actuaciones del interlocutor en el desarrollo de la negociación. Por tanto se prosigue a identificar las reglas de protocolo tanto de la cultura colombiana como de la japonesa, para que se les dé un trato adecuado en el proceso de negociación por ambas partes, generando como resultado el inicio de acuerdos triunfantes.

Reglas de protocolo en la cultura empresarial

Vestimenta en los negocios.

Los japoneses suelen ser muy comedidos y formales en relación a su atuendo en el trabajo. Los hombres deben usar un atuendo conservador oscuro, el calzado debe ser fácil de remover, ya que hay que hacerlo con frecuencia; por otro lado la mujer debe usar un vestido conservador mas no pantalones ya que los hombre lo tienden a ver como ofensivo, y usar zapatos muy bajos ya que no bene sobrepasar la estatura del hombre. (Flint, 2014).

En relación a Colombia, se valora mucho este aspecto, por lo que pueden sacar conclusiones a partir de su vestuario. Por ende se debe elegir un vestuario de calidad, dado que este tipo de vestimenta les da una señal del status de la persona; la ropa siempre debe lucir limpia, bien planchada y sin ningún tipo de rotura o deterioro. Además este vestuario debe ir acompañado al tiempo de una higiene adecuada como lo es un buen corte de pelo, las uñas bien cortadas, entre otras. (Flint, 2014).

Regalos corporativos.

Para los japoneses estos se suelen ofrecer en la primera reunión. La entrega del regalo constituye un acto ceremonial, es considerado más importante la forma de ofrecerlo (estos se entregan y reciben siempre con ambas manos) y el envoltorio, que el obsequio en sí. Los obsequios se dan siempre al terminar la reunión, por lo que significa una muestra de agradecimiento por las atenciones recibidas o como una muestra de cortesía. Al igual que la entrega de obsequios para

ellos significa una pequeña ceremonia, por ende estos se deben dar en privado. (Flint Blanck, 2014)

No tienen por costumbre desenvolverlo en presencia de quien lo entrego. A su vez se recomienda envolver los obsequios una vez se encuentren en Japón, dada la importancia que le conceden al envoltorio ya que se deben asegurar de que (tanto la calidad, la textura, como los colores) sean los adecuados. (Cuadrado, 2007).

En cuanto a los regalos de empresarios en Colombia, se debe entender que estos tienen una finalidad en cada ocasión, y se dan para agradecer, agradar o en ocasiones sorprender. Aquí los regalos se agradecen en el momento en que se reciben, pero es importante saber que no se debe dar nada en los primeros encuentros, es decir hay que dejar que las relaciones avancen; los únicos detalles que se admiten en las primeras reuniones son detalles publicitarios de la empresa extranjera. Por otro lado, la mayoría de las veces los regalos se agradecen y abren en el momento, aunque existen ocasiones en que las personas prefieren abrirlos en privado. (Flint, 2014).

Con respecto al envoltorio se debe tener presente que este debe ser elegante, ya que es la carta de presentación de obsequio; es decir que un envoltorio desordenado, desmerita el detalle.

Comunicación entre los interlocutores.

Por otro lado se debe procurar no expresar opiniones personales, ni mostrar un marcado individualismo, ya que los japoneses anteponen el grupo al individuo. Con respecto al contacto visual este no debe ser fijo, ni prolongado; puesto que se considera de mala educación y se sentirán violentados. (Cuadrado, 2007).

Las conversaciones informales previas a la negociación son muy mínimas; además, aquí no se deben realizar preguntas de tipo personal, ni tampoco preguntas que den una respuesta que los comprometa en algún sentido. (Llamazares y Nieto, 2002).

En relación a la comunicación con empresarios colombianos es importante comprender que nunca se debe señalar con el dedo, sino que por el contrario se debe utilizar toda la mano. Al inicio de las reuniones, es común hablar de temas intrascendentes, los cuales permiten un

conocimiento más próximo de las personas. Además a diferencia de Japón, siempre que se esté hablando con otras personas no se debe perder el contacto visual con ellas. Ya que el apartar la mirada puede ser interpretado como una falta de interés, inseguridad o desconfianza; por ende se recomienda mirar al interlocutor a todo momento. (Flint, 2014).

Diferencia de percepción entre tiempo y espacio.

Si se concierta una reunión con japoneses, es recomendable acudir con cinco minutos de antelación sobre la hora pactada ya que estos siempre comenzaran las reuniones a la hora exacta y por lo tanto la darán por finalizada a la hora en que así estaba previsto. Aunque un tema no se haya terminado de discutir, la reunión terminara igualmente; por el contrario si se llega a un acuerdo antes de lo previsto, se debe pasar el resto del tiempo en silencio. (Llamazares y Nieto, 2002).

En cuanto al espacio, hay que adoptar una distancia física, al entablar una conversación cara a cara; esta deberá aumentarse notablemente en relación a la que habitualmente se está acostumbrado, de lo contrario verían invadido su micro espació. Por lo general la cultura oriental no acostumbra a tener contacto físico, como consecuencia de la importancia que le dan a la higiene; aquí los apretones de manos se sustituyen por las reverencias. Los japoneses tratan de mantener siempre una distancia prudencial con respecto a su interlocutor. (Cuadrado, 2007).

En cuanto a Colombia, las citas se deben programar con dos o tres semanas de antelación. Al igual que es recomendable elegir un equipo de negociación estable, dado que, desde la primera cita, los empresarios colombianos empezaran a establecer una relación tanto personal como profesional; depositando cierta confianza en los interlocutores extranjeros, por esto no es aconsejable realizar cambios en la mitad de la negociación. Por otro lado, a pesar de que la puntualidad no es una característica de los colombianos, los empresarios extranjeros deben ser puntuales en cada una de las citas en las que está convocado, y si es necesario este debe esperar el tiempo que sea necesario. (Flint, 2014).

En relación al espacio, contrario a Japón es muy común que estos den la mano a la contraparte, si ya es conocido se puede optar por un abrazo, o un beso en el caso de las mujeres. Los colombianos suelen ser muy cercanos, tanto en el trato como físicamente; por ende no se

debe preocupar si están muy cerca a la otra persona cuando están hablando, entendiendo que una falta grave es alejarse ya que pueden suponer que les molesta o que sienten desconfianza. (Flint, 2014).

Comidas y cenas de negocios.

El objetivo principal de una cena de negocios en Japón es, en primera instancia, estrechar las relaciones personales; ya que estos dedican gran parte de su tiempo a conocer a fondo a su interlocutor, pero dado a que su costumbre le impide realizar preguntas directas, aprovechan las reuniones sociales para establecer un primer contacto. (Cuadrado, 2007).

Es normal que tras una larga jornada de trabajo, se continúe con reuniones sociales donde se permite potenciar las relaciones interpersonales (pero no se debe olvidar que hay que ser prudente, ya que el fin último de estos eventos son los negocios, al igual que aprovechan los bajones de guardia para juzgar adecuadamente a su contraparte). (Cuadrado, 2007).

Por el contrario, en Colombia si se invita a comer ya sea un almuerzo o una cena, nunca se debe hablar de negocios cuando se empieza una conversación, pero si el anfitrión del negocio toca el tema, hay si se puede hablar con tranquilidad; al igual que en los encuentros sociales y más si se encuentra con personas ajenas al tema. Dada la importancia que se le da a las relaciones personales en el país, no se recomienda faltar a ningún tipo de evento social; ya que se puede perder la oportunidad de conocer a otros empresarios que serían importantes en la negociación. (Flint, 2014).

Con respecto a lo ya mencionado, se prosigue a realizar un cuadro en el cual se evidencias las similitudes y diferencias entre estas dos culturas, en relación a las costumbres o formalidades que se llevan a cabo en una negociación; teniendo en cuenta que la parte extranjera se debe acomodar a las condiciones de la parte anfitriona.

Tabla 4.

Protocolo en las negociaciones japonesas y colombianas

	Japón	Colombia
Vestimenta en los negocios	<p>Ser muy comedidos y formales.</p> <p>Las mujeres deben usar vestidos formales con zapatos bajos y no deben usar pantalón.</p>	<p>Sacan conclusiones a partir del vestuario. – status de la persona.</p> <p>Son observadores y críticos.</p> <p>La ropa debe estar limpia y acompañada de buena higiene.</p>
Regalos corporativos	<p>Se suelen ofrecer en la primera reunión.</p> <p>Se dan al terminar la reunión como una forma de agradecimiento.</p> <p>Estos se deben dar en privado al igual que se abren en privado.</p>	<p>No es conveniente entregarlo en las primeras reuniones, a menos que sean obsequios publicitarios de la empresa extranjera.</p> <p>Se dan para agradecer, agradar o en ocasiones sorprender.</p> <p>La mayoría de las veces los regalos se agradecen y abren en el momento.</p>
Comunicación entre los interlocutores	<p>No se expresan opiniones personales.</p> <p>El contacto visual no debe ser fijo ni prolongado</p>	<p>No se debe señalar con el dedo.</p> <p>Se habla de temas intrascendentes.</p> <p>Mantener contacto visual.</p>
Percepción entre tiempo y espacio	<p>Acudir 5 minutos antes de la hora prevista.</p> <p>Se comienza y finaliza la reunión a la hora pactada.</p> <p>Mantiene la distancia en una conversación.</p> <p>No se genera contacto físico.</p>	<p>Planificar la reunión con dos o tres semanas de antelación.</p> <p>No se caracterizan por ser puntuales.</p> <p>Suelen dar la mano a la contraparte.</p> <p>Tienden a ser muy cercanos y entablar contacto físico.</p>
Comidas y cenas de negocios	<p>Estrechan las relaciones personales.</p>	<p>No se debe hablar de negocios.</p> <p>Por lo general no se recomienda faltar a eventos sociales.</p>

Nota: Autoría propia, tomado de (Cuadrado, 2007).

Desventajas competitivas de Colombia frente al mercado japonés

El embajador de Japón en Colombia, Tatsumaro Terazawa, ve con optimismo la economía colombiana y confía, igual que los inversionistas de su país, en el aumento sustancial del comercio, la inversión y la cooperación binacionales. Al igual que los gobiernos de Colombia y Japón siguen empeñados en afianzar cada vez más sus lazos de amistad y fortalecer las relaciones comerciales entre las dos naciones. (Sierra, 2008).

Por otro lado (Campos, 2015) en su informe en la revista Portafolio afirmo que: “son muchos los productos colombianos que tienen cabida en Japón, entre los cuales se encuentran destacados la panela, los vegetales y frutas congeladas y deshidratadas, el pollo, cerdo y sus derivados procesados, entre otros. Pero cada uno de estos productos requiere de ajustes para satisfacer las expectativas de los exigentes consumidores japoneses. Y es aquí donde pocos empresarios colombianos tienen la visión y el compromiso de largo plazo, los cuales deberían tener un cambio de actitud para así llegar a expandirse.”

Japón ha sido históricamente una sociedad preocupada por la apariencia externa, por lo que lo lleva, a vivir en una competencia absoluta, intentando buscar estrategias que permitan una mejora continua en los niveles de rendimiento del mercado actual. Los importadores japoneses exigen y mantienen unos niveles de calidad muy elevados, permitiendo así, un posicionamiento fuerte en el mercado, y de igual manera satisfaciendo las demandas de los consumidores. Por tal razón, es importante que los productos y servicios que se brindan por parte del mercado colombiano; no presenten ningún defecto de fabricación y en cambio tenga un valor agregado o diferenciador con respecto a la competencia.

Además, la falta de competitividad de Colombia en el mercado internacional, se debe, al deterioro de su estructura; como lo es la falta de capacidad de generar decisiones a largo plazo que sean coherentes a las perspectiva de los clientes directos, la desigualdad en cuanto a la capacidad de competencias laborales y la poca capacidad de dar pronta respuesta a las amenazas evidenciadas en el proceso.

Por último, es evidencia un ponderado de las variables culturales mencionadas en el primer capítulo con respecto a Japón, para así tenerlas presente al momento de ingresar a este país y por ende evitar algún conflicto o dificultad en las negociaciones.

Variables culturales en Japón

Como se mencionó en el primer capítulo, las variables culturales son de gran influencia para conseguir el éxito en las negociaciones y las cuales debe tener en cuenta un negociador internacional, dado que la falta de conocimiento de estos acerca del país al que se va a ingresar puede perjudicar el posicionamiento de una empresa o de un producto en el mercado especialmente en el japonés, es por esto que a continuación se realiza una ponderación de las variables culturales más importantes para culminar con éxito una negociación en este país.

Tabla 5.

Importancia dada a las variables culturales en Japón

Variables según su preponderancia	importancia
Filosofía política	Hay que tener pleno conocimiento de las normas y leyes que rigen en esta cultura; por lo que dependiendo de tipo de políticas se define su sistema económico, las costumbres, modales y actitudes de este país. Entendiendo así que Japón se basa en un sistema económico colectivo ya que da primacía a las metas colectivas antes que a las individuales buscando así el bien de la sociedad como grupo más no como individuo.
Filosofía económica	Al ser este país la tercera potencia a nivel mundial busca generar acuerdos con empresas o países que les generen rentabilidad y beneficio, ya que demandan un alto nivel de calidad, cumplimiento en los plazos y un excelente servicio post-ventas. La dificultad radica en

que debido a esto muchas veces prefieren productos locales, y que muchas veces sea necesario contar con un socio local o intermediarios que conozcan bien el mercado.

Idioma

Este constituye el primer medio de comunicación, por lo que se le debe dar la importancia necesaria ya que muchas veces se pueden generar mal entendidos e interpretar de manera errónea la información que queremos dar a conocer. Por lo que es necesario comprender por lo menos el idioma inglés o si es posible hablar el idioma local, lo cual generaría valor para ellos.

Por otro lado se debe tener cuidado con el lenguaje tácito ya que pueden sacar conclusiones de este y la mayoría de la comunicación entre empresarios japoneses se da de manera gestual o corporal; por esto se debe interpretar adecuadamente lo que quieren dar a entender por medio de este.

Educación

La educación formal cumple un papel clave en una sociedad, dado que un buen sistema educativo no sólo determina la ventaja competitiva nacional, sino que también es un factor importante cuando se debe escoger la ubicación de los negocios internacionales. Por lo que el excelente sistema educativo de Japón es un factor importante para su éxito económico, ya que capacita a las personas a realizar su trabajo con eficiencia y de manera adecuada.

Estratificación social

Este es un factor fundamental dado que en Japón la mayoría de la población se considera de clase media. Aquí los individuos fomentan un ambiente de confianza entre las compañías y sus proveedores, lo que los incita a enlazar relaciones perdurables.

Se les da un valor esencial a las leyes y a la jerarquía; el ascenso en la escala jerárquica tiene a ser gradual y se basa en función de los años de trabajo y sobretodo en los resultados obtenidos.

Religión

Aunque muchas veces no se presenta en las negociaciones no se puede dejar a un lado su importancia, ya que cuando se presente puede cambiar el rumbo de la negociación. Entendiendo que Japón adopta varias religiones e intenta conciliar sus enseñanzas de forma moderada. Influyendo en la forma como actúa la sociedad japonesa la cual busca un beneficio mutuo; generando así que todas las decisiones se tomen en consenso, y por ende el cumplimiento de un objetivo en común.

Nota: Autoría propia, tomado de (Hill, 2011)

Conclusiones

Esta investigación permite concluir que la cultura es un factor primordial de los negocios, que avanza constantemente y evoluciona; permitiendo así cambios en la sociedad generando progreso económico y expansión de los mercados. Independientemente del lugar o negocio al que se quiera ingresar se deben tener en cuentas las variables culturales (filosofía política y económica, estructura social, idioma, educación y religión) dado que estos son factores esenciales para conseguir resultados positivos, por lo que todo empresario debe aprender a decodificar estos parámetros, generando así una serie de estrategias las cuales permiten proyectar y dirigir el rumbo de las operaciones. Es decir que cada negociador debe estudiar a fondo la cultura, reconocer las costumbres y tabús, para saber que es aceptable y que no lo es, que es bueno y que es malo.

Después de comprender la importancia e influencia de la cultura en los negocios internacionales, se prosiguió a estudiar la cultura japonesa, su historia cultural y sus principios. Por lo que se considera un país de arraigadas costumbres, y su estilo de negociación se define por ser único, distinguible y diferenciable. Esta cultura japonesa se caracteriza por el sentido de pertenencia al grupo u organización a la que pertenece, estos no actúan de manera individual, sino que cada actuación que realizan está ligada con los demás vinculantes de la compañía, manteniendo así la armonía entre estos.

La cultura japonesa es arraigada por tener una serie de valores, los cuales rigen su comportamiento y forma de actuar, uno de estos es el “Tate Shakai” el cual se define como una sociedad vertical, es decir la importancia que se le da al estatus o categoría social, otra es el “Nagai Tsukai” basándose así en las relaciones, para que estas sean extensas y permanentes. Además la relación con las personas es de gran importancia “Wa”, buscando así la armonía y evitando el conflicto; por último se menciona el “Amae” o dependencia indulgente, es decir que el comprador tiene en cuenta las necesidades e intereses de ambas partes, para que así logren conseguir acuerdos duraderos y positivos con objetivos a largo plazo.

Por otra parte, para negociar con los japoneses se debe tener en cuenta que la efectiva comunicación intercultural se vuelve una habilidad vital para el administrador Internacional. En vista de que los errores que se presentan en relación a la comunicación tienden a ser más

frecuentes o más susceptibles en gente de diferentes países. Por lo que es realmente importante, prepararse lo suficiente o si es necesario contratar servicios de intermediarios los cuales facilitarían el proceso de negociación reduciendo así las diferencias que se puedan presentar.

Además, existen una serie de protocolos en Japón, los cuales permiten interpretar las actuaciones del interlocutor en la mesa de negociación. El conocer los protocolos, desde cómo es conveniente ir vestido, como comportarse en reuniones formales o fuera de las oficinas, los obsequios, la comunicación, cual es la adecuada y en qué momento, y la importancia entre el tiempo y el espacio, son factores fundamentales que pueden ayudar a concluir con éxito una negociación.

Por último, en relación a la cultura colombiana, se debe entender que estos buscan conservar sus atributos más característicos como el de valorar, ante todo, la relación cercana y personal con la contraparte, sin sobresalir en la informalidad, pero teniendo siempre en mente el objetivo de la negociación. Así mismo, a diferencia de Japón, en Colombia, por lo general las decisiones están centradas en el más alto cargo, sus decisiones son de tipo individual más no colectivo. Al igual que buscan siempre un buen acuerdo sin importar que este sea a corto plazo, no se caracterizan por ser pacientes y esperan que las decisiones se tomen de manera rápida.

Recomendaciones

Por lo anterior se concluye que la cultura del empresario colombiano es opuesta a la cultura del empresario japonés, por lo tanto se recomienda:

Que las empresas que desean ingresar al mercado japonés, estudien con detenimiento cada factor de la cultura ese país, ya que esto es de gran importancia e influencia al momento de generar acuerdos exitosos; dado que no se pretende que actúen como ellos ni que ellos actúen igual que nosotros, lo único es que se espera que se saque el mejor provecho a las diferencias y que estas se conviertan en ventajas.

Con todo lo antes mencionado podemos terminar concluyendo, que para hacer negocios Internacionales se debe tener en cuenta el entorno cultural y la comunicación que exigen las operaciones internacionales actuales, si se quiere mantener un alto nivel de competitividad y poder incursionar en el ámbito internacional.

Referencias

- Acuña Barrantes, H. (2015). *La diplomacia cultural en los negocios internacionales. religiones del mundo*. Bogota: Estrategia y seguridad.
- AFS Intercultural Programs, Inc. (2012). *AFS*. Obtenido de Intercultural Programs: <https://s3.amazonaws.com/woca-s3/telligent.evolution.components.attachments/13/1637/00/00/00/00/65/25/Contributions+of+Edward+T+Hall+for+Friends+of+AFS+ES.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJC2S635RRRB3EOPQ&Expires=1489092860&Signature=lgudLnFJSpodEx959tOrpVXX%2bps%3>
- Banco de la republica. Colombia. (2013). *Banco de la republica*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-una-econom-mercado>
- Campos, J. (12 de 01 de 2015). *Un caso de exito en Japón*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/opinion/juan-pablo-campos/caso-exito-japon-30570>
- Castro Gómez, O. M., y Abreu Quintero, J. L. (2002). *Global business Culture and Organization*.
- Castro, O. M., y Abreu, J. L. (2008). *Como afecta el contexto cultural en la administración de los negocios internacionales*. Mexico: Daena: International Journal of Good Conscience.
- CIDOB. (2013). *Anuario internacional CIDOB*. Obtenido de https://www.cidob.org/content/.../1/file/391-400_ANEXO_CRONO%20JAPON.pdf
- Cuadrado Esclapez, C. (2007). *Protocolo en las relaciones internacionales de la empresa y los negocios*. Madrid: FC Editorial.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., y Moffett, M. (2008). *Negocios Internacionales*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- Ecured. (2017). *Ecured*. Obtenido de https://www.ecured.cu/Cultura_de_Jap%C3%B3n
- Export Entreprises SA. (Julio de 2017). *Santander*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/japon/practica-de-negocio>
- Flint Blanck, P. (2014). *negocios y transacciones internacionales*. Grijley.
- Gray, A. (10 de Marzo de 2017). *World Economic Forum*. Obtenido de <https://www.weforum.org/es/agenda/2017/03/las-10-mayores-economias-del-mundo-en-2017/>
- Hill L., C. W. (2015). *Negocios internacionales, como competir en el mercado global*. (Décima ed.). Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill.
- Hill, C. (2011). *Negocios Internacionales, competencia en el mercado global* (Octava ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

- Hopenhayn, M. (2001). *Integrarse o subordinarse? Nuevos cruces entre política y cultura*. Buenos Aires : CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- House, R. J. (31 de Agosto de 2010). *La importancia de la cultura en los negocios mundiales*. Obtenido de www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/la-importancia-de-la-cultura-en-los-negocios-internacionales
- Llamazares Garcia-Lomas , O., y Nieto Churruca, A. (2002). *Negociacion internacional. estrategias y casos*. Madrid: Piramide.
- Manzanera, D. (16 de Septiembre de 2013). *mundospanish*. Obtenido de <http://mundospanish.com/noticias/la-importancia-de-la-religion-para-hacer-negocios-en-emiratos-arabes/>
- Morales, O. (s.f.). *America Economia*. Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/la-importancia-de-la-cultura-en-los-negocios-internacionales>
- Ogliastri, E. (2001). *EL ESTILO NEGOCIADOR DE LOS LATINOAMERICANOS. una investigacion cualitativa*. Bogota : Universidad de los Andes.
- Ramirez, E. M. (21 de mayo de 2013). *La religion y los negocios internacionales*. Obtenido de <http://lareligionylosnegociosinternacionales.blogspot.com.co/>
- Rodriguez, A. A., y Urbano, R. A. (2009). *Importancia de los idiomas en los negocios internacionales*.
- Sampieri, Fernandez, y Baptista. (2006). *Metodologia de la investigacion*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Sierra Montoya, J. E. (22 de Mayo de 2008). *La republica*. Obtenido de <http://www.colombia.emb-japan.go.jp/ESP/webcentenario/separata.pdf>
- Tanehashi, A. J. (2010). Factores culturales y negocios en Japón. *Revistas ICE*, 82.
- Tylor, E. (1870). En C. W. Hill, *Negocios Internacionales*. Mc Graw Hill Education.

Lista de tablas

Tabla 1. Valores del estilo de negociación Japonés	40
Tabla 2. Estilo negociador japonés	45
Tabla 3. Estilo negociador japonés y colombiano	49
Tabla 4. Protocolo en las negociaciones japonesas y colombianas	53
Tabla 5 Importancia dada a las variables culturales en Japón	56

Lista de figuras

Figura 1. Proceso metodológico	15
Figura 2. Determinantes de la cultura.....	21