

## CAPÍTULO III

### 1. CASOS DE ÉXITO Y FRACASO EN LAS RELACIONES INTERCULTURALES.

Durante los seis meses en los cuales participamos en los departamentos de *Marketing* y de *Customer Service*, tuvimos la oportunidad de ver de primera mano o de escuchar anécdotas de cómo se logro el éxito o el fracaso en alguna negociación específica.

La primera es una anécdota acerca de uno de los clientes más importantes de la compañía, y se refiere a como se sobrepasaron las barreras culturales en el diseño de un prototipo para Philips-Medical Systems.

La segunda es una experiencia vivencial, acerca del las fallas en cuanto a comunicación entre ATE y Amphenol China, y se refiere a las consecuencias y repercusiones de una comunicación organizacional deficiente entre ambas.

## **a. CASO PHILIPS-MEDICAL SYSTEMS / ATE.**

- PERFIL DE PHILIPS MEDICAL SYSTEMS.<sup>1</sup>

Las actividades de Philips-Medical Systems (PMS) se iniciaron en 1918, cuando fue introducido por primera vez el tubo médico para rayos X. Para 1933 la compañía manufacturaba el equipo de rayos X para su uso clínico en EUA y Europa.

Hoy en día PMS es el líder global en la manufactura de equipo visual por medio de imágenes<sup>2</sup>, soluciones IT (Information Technology) para el cuidado de la salud, de monitoreo de los signos vitales de los pacientes y aparatos cardiacos.

También provee de servicios al cliente como: Servicios Financieros, servicios de 'Consultancy' y de mantenimiento y reparación.

---

<sup>1</sup> Todo la información de la empresa fue extraída y traducida de: <http://www.medical.philips.com/main/company/aboutus/facts/> recuperada el 12.09.07

<sup>2</sup> Equipo para hacer tomografías y resonancias magnéticas, por ejemplo.

A continuación una tabla con los datos más significativos de PMS:<sup>3</sup>

Oficinas principales (Headquarters)	Andover, Massachusetts (USA) y Best en Holanda
Presidente y CEO (Chief executive officer)	Steve Rusckowski
Empleados	31,000 (19% of Philips total)
Operaciones Internacionales y Ventas	En más de 63 países con más de 6.000 técnicos para el servicio de mantenimiento.
Países de distribución	Más de 100
Centros de Desarrollo y Manufactura	Holanda: Best and Heerlen. Alemania: Hamburg and Böblingen. Finlandia: Helsinki. Israel: Haifa. USA: Bothell and Seattle, Washington; Reedsville and Philadelphia, Pennsylvania; Andover, Massachusetts; Milpitas and Oxnard, California; Cleveland, Ohio; Chicago, Illinois; Madison, Wisconsin; Brisbane, California; Melbourne, Florida.
Actividades Comerciales	Philips Medical Systems is in three businesses: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Imaging Systems</i> – Este Negocio consiste en la manufactura de máquinas de rayos X, Tomografías Computarizadas (CT por sus siglas en inglés), Resonancia Magnéticas (MR), Ultrasonidos y equipos para la captación de imágenes que se utilizan en la medicina nuclear, estas imágenes sirven a los radiólogos y cardiólogos a hacer su trabajo menos complicado.</li> <li>2. <i>Customer Services</i> – Este segmento incluye: Asesoría (consultancy), financiamiento de equipo, manejo de activos (asset management) y mantenimiento y reparación del equipo.</li> <li>3. <i>Clinical Solutions</i> – Esto incluye sistemas IT así como también sistemas para el monitoreo de pacientes y aparatos cardiacos.</li> </ol>
Investigación y Desarrollo (R&D)	En 22 locaciones pertenecientes a Philips y más de 40 instituciones médicas y tecnológicas alrededor del mundo.
Compañías Afiliadas (Philips share):	Medquist (72%), Philips Medical Capital (40%), Trixell (24.5%)

<sup>3</sup> Todo la información de esta tabla fue extraída y traducida de: <http://www.medical.philips.com/main/company/aboutus/facts/> recuperada el 12.09.07

- ANTECEDENTES DEL CASO

Como vimos en el perfil de PMS, su negocio tiene que ver directamente con la vida, salud y bienestar de los seres humanos. Por esta razón la calidad no debe ser un factor sino una parte de la esencia de los productos de la empresa. ATE reconocida por sus altos estándares es la empresa ideal para hacer conectores eléctricos y electrónicos para ellos.

Basado en lo platicado con Franz Korber<sup>4</sup> –*Product Manager* de ATE en la rama de la empresa Industrie – además del factor calidad, es la capacidad de ATE de hacer productos ‘*a la medida del cliente*’, lo que más aprecia PMS de ATE.

Es decir que muchos de los productos que ATE provee a PMS son hechos según requerimientos exactos; por ejemplo: ATE hace cables que la parte que conecta al equipo con algún otro equipo o con la corriente eléctrica, tienen diferentes formas, circulares, pentagonales etc.

La razón por la cual estos conectores tienen que ser construidos con éstas formas especiales es la necesidad que tienen los usuarios finales, tanto de los equipos como de los conectores, de usarlos en una emergencia médica. Cualquier segundo en este tipo de acontecimiento cuenta y cualquier error tiene un costo demasiado alto.

Por lo tanto un cambio tan sencillo en la morfología del conector permite a los usuarios finales realizar su trabajo más fácilmente y de mejor manera.

---

<sup>4</sup> El ingeniero Franz Korber nos narró ésta anécdota de la empresa durante nuestra estadía en ATE. Nacido en Colombia y de padres Alemanes, fue el primero en darnos la bienvenida e inducirnos a la empresa. Ha formado parte de ATE por más de 30 años y es director del Team Nokia.

No obstante, la forma de los conectores no es la única razón por la cual PMS requiere productos a la medida. Los equipos de PMS contienen tecnología de punta y por esta razón son sumamente delicados; algún cambio de intensidad de corriente podría desprogramar o descomponer estos equipos que necesitan ser tan exactos para cumplir con la finalidad de diagnóstico o de monitoreo de pacientes.

- PRODUCTOS A LA MEDIDA DEL CLIENTE.

Según Korber estos hechos obligan a ATE a mantener un contacto abierto y ágil con sus contrapartes en PMS. Esto quiere decir que ellos en todo momento deben estar incluidos en el proceso de diseño. Lo que incluye reuniones presenciales, teleconferencias, web-casting<sup>5</sup>, envío de memorándums y constantes correos electrónicos. Las dos subsidiarias con las cuales ATE tiene más contacto son la ubicada en Alemania (Böblingen)<sup>6</sup> y la ubicada en Massachusetts.

Korber comenta también que normalmente cuando se diseña algún prototipo para la contraparte ubicada en Alemania la comunicación es completamente normal, por principio por que la distancia que separa a las empresas es corta, es posible realizar juntas presenciales con mayor frecuencia, y el lenguaje y la cultura no son una barrera a superar.

---

<sup>5</sup> Juntas realizadas por medio del internet.

<sup>6</sup> Böblingen es una ciudad industrial ubicada al sur de Alemania, en la región de Baden-Württemberg. La distancia entre Heilbronn, locación de ATE y Böblingen es de aproximadamente 70 km

Sin embargo, cuando se tiene que tratar con las contrapartes norteamericanas los problemas de comunicación causados tanto por las barreras culturales como por las barreras físicas aparecen.

Korber señala la existencia de cierta sentimiento de competencia entre los ingenieros de PMS y de ATE ninguna de las partes desea correr el riesgo de hacer el ridículo y mucho menos ante los '*Amerikaners*'.

- ENFRENTANDO A LA CULTURA NORTEAMERICANA CON SU SIMILAR ALEMAN.

Basados en los estudios de Hofstede (1980), los investigadores Fernández, Carlson, Stepina y Nichols realizaron un estudio<sup>7</sup> exhaustivo de las dimensiones culturales de diferentes naciones incluyendo a Alemania y EUA. En la siguiente tabla<sup>8</sup> observamos los índices y las medias de diferentes países con diferentes dimensiones culturales, en la cual PDI es distancia de poder, UAI aversión a la incertidumbre, IDV nivel de individualismo y finalmente MAS, que es el índice de masculinidad. Están resaltados los renglones de USA y Alemania por que son los países que son analizados.

Fernández et al. (1997)				
	PDI	UAI	IDV	MAS
Alemania	11,89	12,36	11,64	10,46
Chile	12,71	14,73	12,17	12,1
Japón	10,38	12,87	10,91	12,18
México	14,15	12,31	12,23	12,54
USA	12,7	14,88	13,41	10,46
Venezuela	12,15	14,08	11,83	10,49
Yugoslavia	11,81	13,53	12,14	11,36
<b>Media</b>	<b>12,26</b>	<b>13,54</b>	<b>12,05</b>	<b>11,37</b>
<b>Varianza</b>	<b>1,31</b>	<b>1,14</b>	<b>0,57</b>	<b>0,83</b>

Fuente: Hofstede (1980), Fernández *et al.* (1997).

<sup>7</sup> Estudio incluido en: "Hofstede's Country Classification 25 years later" *The Journal of Social Psychology*, Vol. 137 pp.43-55.

<sup>8</sup> Fariás Nazel, Pablo, 2007. "Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hoffstede", *Opción*, Año 23, No. 52 (2007): 85 - 103

Según un estudio estadístico realizado Farías en 2007, la siguiente tabla presenta una matriz de distancias culturales entre los países.

**Matriz de Distancias Culturales**

	ALE	CHI	JAP	MEX	USA	VEN	YUG
Alemania	–	2,29	1,62	2,43	2,89	0,68	0,65
Chile	2,29	–	2,49	1,74	1,49	0,98	0,63
Japón	1,62	2,49	–	3,59	5,54	2,15	1,35
México	2,43	1,74	3,59	–	3,76	2,78	1,79
USA	2,89	1,49	5,54	3,76	–	1,29	1,50
Venezuela	0,68	0,98	2,15	2,78	1,29	–	0,36

Fuente: Farías Nazel, Pablo, 2007. “Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hoffstede”, Opción, Año 23, No. 52 (2007): 85 - 103



- ANÁLISIS

Lo que estas tablas quieren decir es que por una parte los alemanes son una cultura que tiene poca flexibilidad a nuevos métodos y por lo general exige a sus contrapartes a adaptarse a sus propias reglas. Este es una de las primeras barreras que enfrentan a los norteamericanos con los europeos.

En lo que concierne a la distancia de poder, los americanos y los alemanes entienden de la misma manera la distribución de poder en una organización. En el nivel de individualismo existe una notable diferencia, por eso muchas empresas norteamericanas o de otras naciones que tienen relaciones comerciales con teutones, optan por contratar intermediarios con el fin de favorecer la comunicación entre las partes. Además, los alemanes tienen un factor alto en lo concerniente a la aversión a la incertidumbre comparado con el de los americanos, que tienen una mejor actitud cuando tienen que enfrentar situaciones nuevas, inciertas o ambiguas.

Algo que beneficia a las negocios son los similares índices de masculinidad que ambos países tienen. Aunque en las gráficas no fue incluida, la orientación a largo plazo de ambos países es muy similar

- SUCESOS

Philips Medical's Cardiac & Monitoring Systems –una subsidiaria de PMS- encargó a ATE el diseño de un nuevo conector para el equipo médico. Como se ha comentado anteriormente, este debía ser un diseño hecho a la medida de las necesidades del cliente. ATE siempre incluye a sus clientes en el desarrollo de prototipos, y con tal motivo mantiene una comunicación continua con el cliente.

Con el pasar de los días PMS encontró fallas suficientes para retrasar el lanzamiento del prototipo debido a problemas relacionados con el diseño del mismo.

Los medios convencionales de comunicación eran por mucho ineficientes y por la tanto insuficientes. Como lo dice Ed Parnagian, ingeniero de desarrollos de PMS en EUA:

*“intentábamos anticipar posibles problemas en el diseño, de manera que creábamos algunos pantallazos que ilustraran los problemas, les hacíamos anotaciones y los enviábamos por correo electrónico a Amphenol. Cuando los discutíamos con ellos, a menudo pasábamos por alto varios asuntos. De forma que teníamos que crear otra serie de pantallazos para enviárselos y nos reuníamos de nuevo por teleconferencia para tratar sobre las nuevas imágenes. Este procedimiento nos llevaba mucho tiempo y provocaba que a menudo nos viésemos obligados a rehacer los modelos sólidos”<sup>9</sup>.*

---

<sup>9</sup> Del documento recuperado en [http://www.ariondata.com/empresa/historias\\_de\\_exito/SS\\_Philips\\_Medical\\_SP.pdf](http://www.ariondata.com/empresa/historias_de_exito/SS_Philips_Medical_SP.pdf), “Philips Medical y Amphenol vuelven a estar dentro de plazos”, recuperado el 13.09.07.

Por su parte Manuela Sprich la directora de proyecto reconoce: “*Estábamos muy limitados cada vez que teníamos que tomar decisiones con rapidez*”<sup>10</sup>. Los alemanes siempre escépticos a lo ambiguo deseaban reuniones presénciales con sus contrapartes, sin embargo PMS no podía incurrir en el alto costo de enviar especialistas a Alemania. Por un lado los alemanes querían que las cosas se hicieran a su modo, por el otro los americanos deseaban mantener su propia manera de hacer las cosas.

Aunque las barreras físicas y culturales eran grandes, lo que permitió solventar los obstáculos fue la fue la ‘*acertividad*’ y la ‘*orientación al objetivo*’ que tanto alemanes como americanos mantuvieron durante toda la negociación. Se contrató a un tercero, a la empresa alemana CoCreate Software GmbH & Co.KG (09/02), empresa que creó un sistema de *Software* el cual permite a las dos empresas interactuar en el proceso de diseño.

Según los datos proporcionados por la empresa CoCreate, se ahorraron más de 2,000 dólares tan solo en el prototipo. Si a esto aunamos los gastos que se ahorraron por no hacer juntas presénciales, más los posibles costos por modificaciones posteriores al prototipo, las cantidades son importantes.

---

<sup>10</sup> Del documento recuperado en [http://www.ariondata.com/empresa/historias\\_de\\_exito/SS\\_Philips\\_Medical\\_SP.pdf](http://www.ariondata.com/empresa/historias_de_exito/SS_Philips_Medical_SP.pdf), “**Philips Medical y Amphenol vuelven a estar dentro de plazos**”, recuperado el 13.09.07.

- CONCLUSION.

Aunque la distancia de las dimensiones culturales –según Hofstede- entre alemanes y estadounidenses no son tan grandes, las características que los distancian entre si, deben ser tomadas siempre en cuenta.

Quizá el factor más importante en el éxito de esta negociación fue la selección, por parte de la empresa norteamericana de un intermediario alemán. La empresa alemana de Software realizó un puente cultural entre ambas empresas por medio del desarrollo del software.

Por su parte los alemanes arraigados siempre en sus normas y regulaciones, atinadamente se centraron en la consecución de un objetivo, flexibilizando un poco dichas barreras culturales.

Si se hace alguna recomendación a alguna empresa internacional que desee hacer negocios con alguna empresa alemana, se debe resaltar la importancia de tener un intermediario propio de la cultura a la que se dirige. El alto nivel colectivista por parte de este país europeo favorecerá siempre a las organizaciones que decidan tomar ésta opción.

**b. CASO ATE / AMPHENOL CHINA. “Las repercusiones de una comunicación deficiente entre una compañía y una subsidiaria”**

- ANÁLISIS

Considerando que cada cultura del mundo, se rige bajo diferentes normativas, en diferentes medios y situaciones, para el caso concreto que vamos a analizar, el primer paso sería ofrecer una definición concreta sobre la cultura empresarial de ambos países.

Comenzaremos definiendo a la cultura empresarial alemana como una cultura pragmática, que generalmente se distingue por tener, una flexibilidad nula a nuevos métodos de negociación, por esto se necesita de un proceso de adaptación al sistema laboral alemán, ya que en general se hace mucho hincapié en la eficiencia, se intenta ser lo más productivo posible y hay poco o nada de tiempo para socializar. La cultura empresarial en Alemania es bastante jerárquica, a los alemanes les gusta trabajar en base a planes bien definidos y toman decisiones basadas en hechos, las reuniones deben ser organizadas y bien planeadas, porque representan el paso previo a decisiones consensuadas y tomadas en grupo.

Además se considera una cultura universalista, donde prevalecen las normas y los acuerdos establecidos sin que haya mucho margen de interpretación, es también una cultura "low-context" que se basa en mensajes explícitos, esto provoca la percepción de que es muy directa en sus críticas, enfocada a las relaciones funcionales, y genera un sentimiento de distancia y frialdad.

Por otro lado, la cultura china, que actualmente representa un mercado extraordinariamente complejo, burocrático y competitivo, se rige bajo un protocolo muy estricto y distinto al alemán, con un ritmo marcadamente monocrónico, un proceso de toma de decisiones colectivista, una cultura de negocios con relaciones difusas y un estatus asignado.

Los empresarios chinos invierten mucho tiempo en construir una relación comercial, por lo cual la puntualidad es muy importante, pues para hacer negocios en China, debe primero establecerse confianza mutua. Hay aspectos culturales y sociológicos muy diferentes entre la cultura china y otras culturas, influenciados por el confucianismo, costumbres o la dificultad del idioma.

Las relaciones personales, son fundamentales, ya que bajo la ética confuciana el negociador chino querrá asegurarse de que un individuo es honorable, y que por tanto cumplirá con sus compromisos; es muy importante tomar en cuenta que la armonía en el trabajo y en la vida son esenciales, por lo tanto durante la negociación debe mantenerse un tono de voz suave, una pronunciación nítida y evitar ser asertivo.

Los chinos son gente muy cauta en lo que respecta a las negociaciones comerciales y esperarán establecer una fuerte relación personal antes de cerrar un trato, pues no les interesan las relaciones comerciales esporádicas, por ello es recomendable ser mesurado en los reclamos y evitar hacer promesas, porque es una cultura que cree en la humildad de la palabra hablada.

Sin embargo un aspecto de gran relevancia durante este proceso, es la paciencia, ya que los chinos pueden demorar las negociaciones hasta mucho después de su fecha límite, incluso es muy posible que se tenga que renegociar o hacer concesiones aún después de firmado un contrato.

- SUCESOS

Conforme a lo anterior y retomando el origen de nuestro análisis, Amphenol Tuchel Electronics (ATE) y Amphenol China son empresas interdependientes, que constantemente deben interactuar para ofrecer soluciones al cliente, no obstante se han presentado en ocasiones diferencias sustanciales que se traducen en problemas de coordinación, que junto con las diferencias entre los estilos de negociar de la cultura alemana y la cultura china, sugieren una correcta planeación estratégica y un programa bien estructurado de intercambio en términos culturales para ambas compañías.

Esta problemática ha influido de manera directa en la relación de la empresa para con el cliente, que busca la mejor opción para cubrir sus demandas. Como experiencia personal, y tomando en cuenta el impacto internacional de ATE, consideramos que clientes como Volkswagen México, Autokabel en Francia, Dräxlmaier Group Automotive, Fiat en Italia, Volvo en Suecia, entre otros, que son clientes específicamente del área de Automotive, y mantienen contacto constante con ATE, han sido testigos de esta situación, pues en algunas ocasiones, fueron afectados sus pedidos y solicitudes de materiales, en términos de tiempo, calidad en el producto y en el servicio al cliente.

Para poder encontrar un diagnóstico adecuado y así resolver el problema, se deben puntualizar tres áreas concretas, los síntomas, las causas y las consecuencias.

Los síntomas son parte fundamental cuando se pretende detectar algún problema dentro de una organización, en ocasiones son muy simples, sin embargo interactuar día a día, sin detectarlos crea serios problemas, que de no ser resueltos a tiempo pueden afectar las distintas áreas de la empresa, la relación de está con alguna subsidiaria e incluso las relaciones con el cliente.

- SINTOMAS:
  - Falta de coordinación en las relaciones entre ATE y Amphenol China
  - Capacidad de Respuesta ineficiente a la solicitud de información para el cliente.
  - Malestar del cliente por el servicio y calidad.

Las causas del problema, representan la base de los objetivos específicos para solucionarlo, es decir marcan la pauta para definir las acciones que deben llevarse a cabo con la finalidad de eliminar un problema de la organización.

- CAUSAS:
  - Falta de planeación estratégica en ambas organizaciones.
  - Planeación logística deficiente en el área de Automotive.
  - Falta de cooperación eficaz por parte de ATE y Amphenol China para brindar información oportunamente.



Las consecuencias, son el resultado directo del problema que no ha sido controlado y afecta considerablemente a la organización interna y externamente.

- CONSECUENCIAS:

- Programación logística deficiente para satisfacer mejor las necesidades del cliente.
- Pérdida de tiempo al solicitar información cada vez que un cliente nuevo o ya existente la requiere.
- No poderle brindar al cliente una fecha exacta de cuando se le entregará su producto si es que éste no se encuentra previamente programado, o no se tiene en almacén de producto terminado.

- CONCLUSIÓN

Por estas razones, consideramos tal situación como un caso de fracaso en la comunicación entre ATE y Amphenol China, que tuvo repercusiones entre la compañía y algunos de sus clientes, pues como lo mencionamos anteriormente, la comunicación entre diferentes subsidiarias es un sector que debe mantenerse estable y cuidar a detalle su funcionamiento, delimitando objetivos y metas comunes de la organización.

