

TRIBUNA LIBRE

Negociar con éxito en Alemania: cinco claves culturales para la PYME

Muchas pequeñas y medianas empresas chilenas han demostrado que la internacionalización hacia el mercado alemán, uno de los más innovadores del mundo, es posible: desde el 2017 cerca de 300 PYME han completado con éxito el programa *Partnering in Business with Germany* (PBG), impulsado por el Gobierno Federal Alemán y Corfo, generando redes con más de 1.000 firmas alemanas. Sin embargo, tras estas cifras alentadoras persiste una realidad menos visible, que refleja que muchas empresas nacionales fracasan en el mismo intento, no por falta de calidad o innovación, sino por desconocimiento cultural.

El mercado alemán representa una oportunidad significativa para las PYME del país, tanto por su ecosistema de innovación como por el acceso a tecnología de punta y a estándares de calidad capaces de elevar de manera sustantiva su posicionamiento competitivo. Sin embargo, ese potencial solo se materializará si la preparación cultural antecede al acercamiento comercial. La capacitación en códigos empresariales, formas de comunicación y expectativas de cumplimiento es una condición habilitante. Y en procesos de internacionalización, la adaptación cultural es parte integral de la estrategia.

Comprender la cultura de un país va más allá de conocer sus tradiciones o hitos simbólicos. Implica internalizar la lógica con la que se estructuran las relaciones sociales y profesionales: los valores predominantes, las normas implícitas y los patrones de comportamiento que orientan la toma de decisiones. Más que el idioma, lo decisivo es sintonizar con esos



FERNANDO ACUÑA

ABOGADO, DIRECTOR
ACUÑA-SILVA
RECHTSANWÄLTE

códigos para establecer una comunicación eficaz y evitar fricciones innecesarias.

En el ámbito empresarial, la cultura alemana se articula, al menos, en torno a cinco principios clave para emprender una relación comercial:

- **Calidad:** No basta con un buen producto o servicio, se espera excelencia en cada aspecto de la propuesta comercial, desde la fabricación hasta la post venta.
- **Estructura:** La planificación, preparación de las negociaciones y los planes de negocios no son opcionales. Es necesario ofrecer proyecciones realistas y cronogramas precisos.
- **Puntualidad:** Un valor no negociable. Llegar tarde se considera una falta de respeto y profesionalismo. No hay espacio para tres o cinco minutos de retraso.
- **Transparencia:** Ser francos y directos en lo que se puede ofrecer como en lo que no. Es preferible no decepcionar. La cultura alemana se caracteriza por su franqueza, sin rodeos.

• **Precisión y orden:** Evitar generalizaciones, informaciones superfluas y disgregadas. Los alemanes valoran datos concretos. “Tenía entendido que”, o “había escuchado que” es muy distinto que citar una fuente comprobada.

A diferencia de la cultura latina, donde la confianza suele nacer de vínculos personales o de contactos, en la cultura empresarial alemana ésta se genera a través de la competencia técnica y profesional.

Asimismo, cumplir los compromisos adquiridos, especialmente en los cronogramas trazados, es un requisito sine qua non para el éxito, lo que puede marcar la diferencia entre hacer un negocio “una sola vez”, versus consolidar un socio comercial de largo plazo.

En los primeros encuentros rara vez hay espacio para el *small talk*. Las reuniones suelen iniciar yendo directamente al objetivo. Si sobra tiempo y hay buena química entre las partes, es probable que se dialogue sobre otros temas después de la reunión. Y una dificultad usual del mundo latino es saber decir “no”. Si bien decir “no, no puedo cumplir ese plazo, pero puedo ofrecerte esto”, puede ser incómodo, un socio comercial alemán siempre valorará esa franqueza. Prefieren un “no” honesto que puedan gestionar, a un “sí” que resulte en incumplimiento.

La capacitación en códigos empresariales, formas de comunicación y expectativas de cumplimiento es una condición habilitante básica y esencial para ingresar al mercado germano.