



Cómo negociar con éxito en Italia

management

SE TIENDE COMPARAR SIEMPRE LA SIMILITUD QUE EXISTE ENTRE LA CULTURA ESPAÑOLA Y LA ITALIANA LLEGANDO A PERCIBIR UN NIVEL DE HOMOGENEIDAD ENTRE AMBAS MUY ALTO. PERO NADA MÁS LEJOS DE LA REALIDAD, ESTA AFIRMACIÓN ES UN TÓPICO QUE PUEDE HACERNOS CAER EN EL ERROR DE PENSAR QUE NUESTRO INTERLOCUTOR ITALIANO PIENSA COMO NOSOTROS Y, DE ESTA FORMA, CREER QUE PODEMOS PREVER SUS SIGUIENTES MOVIMIENTOS EN UNA REUNIÓN. CON ESTAS LÍNEAS DESEAMOS ILUSTRAR ESAS PEQUEÑAS PERO GRANDES DIFERENCIAS QUE PUEDEN LLEARNOS AL FRACASO EN CUALQUIER NEGOCIACIÓN CON INTERLOCUTORES ITALIANOS.

Italia representa un mercado altamente regionalizado, con su historia, dialectos, gustos y forma de hacer negocios que puede diferir en ocasiones notablemente entre una y otra región del país. Por ello se deben adaptar formas y modelos de nego-

ciación distintos a cada zona evitando hacer cualquier comparación entre ellas.

El tejido industrial se encuentra altamente concentrado en Roma, Turín (Piemonte) y Milán (Lombardía) existiendo fuertes desequi-

librios entre estas regiones y la zona sur que abarca desde Nápoles a Sicilia, también llamada Mezzogiorno.

La venta al por menor está muy atomizada, especialmente en el sector informático, con un elevado número de puntos de venta mucho más numerosos que en otros países de Europa como puede ser el caso de Francia. No obstante en los últimos años se ha experimentado una evolución hacia la concentración en grandes cadenas de distribución organizadas. Un problema común entre España e Italia son los dilatados períodos de pago que deben soportar los proveedores así como el elevado número de incidencias que registran estos. Esta situación contrasta fuertemente con culturas anglosajonas, donde no se alcanza a entender el hábito o costumbre de “cuanto más tarde se pague, mejor”.

ESTRATEGIAS Y PROTOCOLOS DE NEGOCIACIÓN

Los aspectos de imagen y forma de acercamiento así como el respeto por los productos italianos son determinantes a la hora de cerrar un acuerdo con interlocutores italianos. Las normas de protocolo son más laicas que en otros países pero no así la imagen y la forma. En los siguientes puntos intentamos resumir aspectos clave en las negociaciones así como crear una secuencia de protocolo de negociación.

Las conexiones personales así como las referencias entre las partes son muy valoradas e importantes. Los italianos prefieren hacer negocios con quien ya conocen



o con aquellas empresas que han sido introducidas a través de contactos. Estos aspectos provocan una extraordinaria situación de celo cuando se trata de realizar un acercamiento para llevar a cabo operaciones de Corporate Finance o fusiones y adquisiciones de empresas.

La forma de vestir es un distintivo y representa un atributo importante a la hora de hacer negocios. Italia, al ser el centro mundial de la moda masculina, exige unos elevados estándares en este sentido.

La puntualidad es otro factor muy importante en el norte del país, especialmente en Milán. En el caso del centro y sur el uso del tiempo es más relajado.

En el caso de presentaciones y despedidas el saludo más habitual es el apretón de manos y en mu-

chas ocasiones agarrar con la otra mano el antebrazo del interlocutor:

El trato es formal y se presenta a las personas de mayor rango en primer lugar. Se utilizan los rangos de dottore (doctor) o dottoressa (doctora), así como en el caso de los letrados se usa avvocato. En las relaciones profesionales e incluso entre compañeros se usa más el apellido que el nombre propio.

Se concede gran importancia a lo que la gente piensa sobre el comportamiento y apariencia de su interlocutor; por lo que el estilo y forma de comportarse es especialmente importante para captar la atención y respeto de la otra parte.

Los temas de conversación favoritos en los preliminares de cualquier reunión de negocio son el arte, los museos, la historia, la cocina y, por

Las negociaciones pueden ser largas y cuanto más importante es el negocio, más tiempo de análisis se requiere y más tiempo se demora la decisión

supuesto, los deportes. En esta fase debe evitarse a toda costa hablar sobre política. Se suele criticar abiertamente al Gobierno pero no es conveniente apoyar sus argumentos con opiniones o críticas propias. Las conversaciones de negocios vienen precedidas de una charla informal y siempre es mejor dar la iniciativa al interlocutor italiano para empezar a hablar de negocios.

☞ Las conversaciones deben desarrollarse en un ambiente cordial y familiar. Los italianos no se sienten cómodos en situaciones de excesiva formalidad. Las negociaciones pueden ser largas y cuanto más importante es el negocio, más tiempo de análisis se requiere y más tiempo se demora la decisión. Las tácticas de presión para provocar una decisión positiva son interpretadas como signo de debilidad. Sus argumentaciones son muy expresivas con un extraordinario volumen de voz utilizando mucho el paralenguaje. El lenguaje corporal es apasionado y se apoya en una gran variedad de gestos.

☞ En ocasiones se reciben demandas desconcertantes por parte del interlocutor italiano para desestabilizar a la otra parte y no ceder ante estas peticiones puede percibirse como un fracaso de la negociación, pero todo lo contrario, la postura debe ser firme ya que es un indicio de que el acuerdo final está cerca.

☞ Las presentaciones de productos, servicios, proyectos, deben ser estéticamente perfectas pues la



cultura italiana valora más la apariencia que el contenido.

☞ Los productos italianos son muy valorados y es difícil cambiar los hábitos de compra con facilidad. Siempre debe evitarse realizar cualquier comparación con los productos italianos y enfocar el discurso comercial desde la complementariedad o innovación respecto a aquéllos.

☞ Los italianos valoran mucho las experiencias que hayan tenido en situaciones similares y suelen decidir en función de éstas. Consecuentemente, una experiencia positiva se corresponde con una decisión favorable a una propuesta de negocio y tienden a rechazar ésta en caso contrario.

☞ Las organizaciones empresariales mantienen una estructura horizontal también llamada cordata y cualquier decisión se toma de forma consensuada por el equipo directivo. No obstante lo anterior;

es fundamental conocer la capacidad de decisión del interlocutor así como el nivel de influencia que ejerce sobre el equipo directivo y la organización es si misma.

☞ Los regalos de negocio sólo se entregan a niveles directivos, siendo muy valorados los libros de lujo con ilustraciones de alta calidad.

Una vez revisados estos aspectos es cierto que existe un alto nivel de similitud entre la cultura española e italiana, pero también notables diferencias que hacen a cada una de ellas exclusiva. Conocer y manejar adecuadamente los puntos citados más arriba pueden marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso en la negociación pero siempre asegurarán que ante el fracaso de una propuesta, si el protocolo de actuación ha sido correcto el rechazo se deberá únicamente a la carencia de atractivo del negocio desde su concepción.

**Los regalos de negocio sólo se entregan a niveles directivos,
siendo muy valorados los libros de lujo con ilustraciones de alta calidad**