

Entrevista con Luis Vergani, director de la Escuela de Postgrado del ITBA, y Enrique Draier, director del GlobalTeam MBA.

# JUEGO GLOBAL

## DE SUPERVIVENCIA

INTEGRARSE AL MUNDO NO ES UNA OPCIÓN, ES UNA NECESIDAD QUE MARCA LA DIFERENCIA ENTRE QUIENES NEGOCIAN CON ÉXITO Y QUIENES NO.

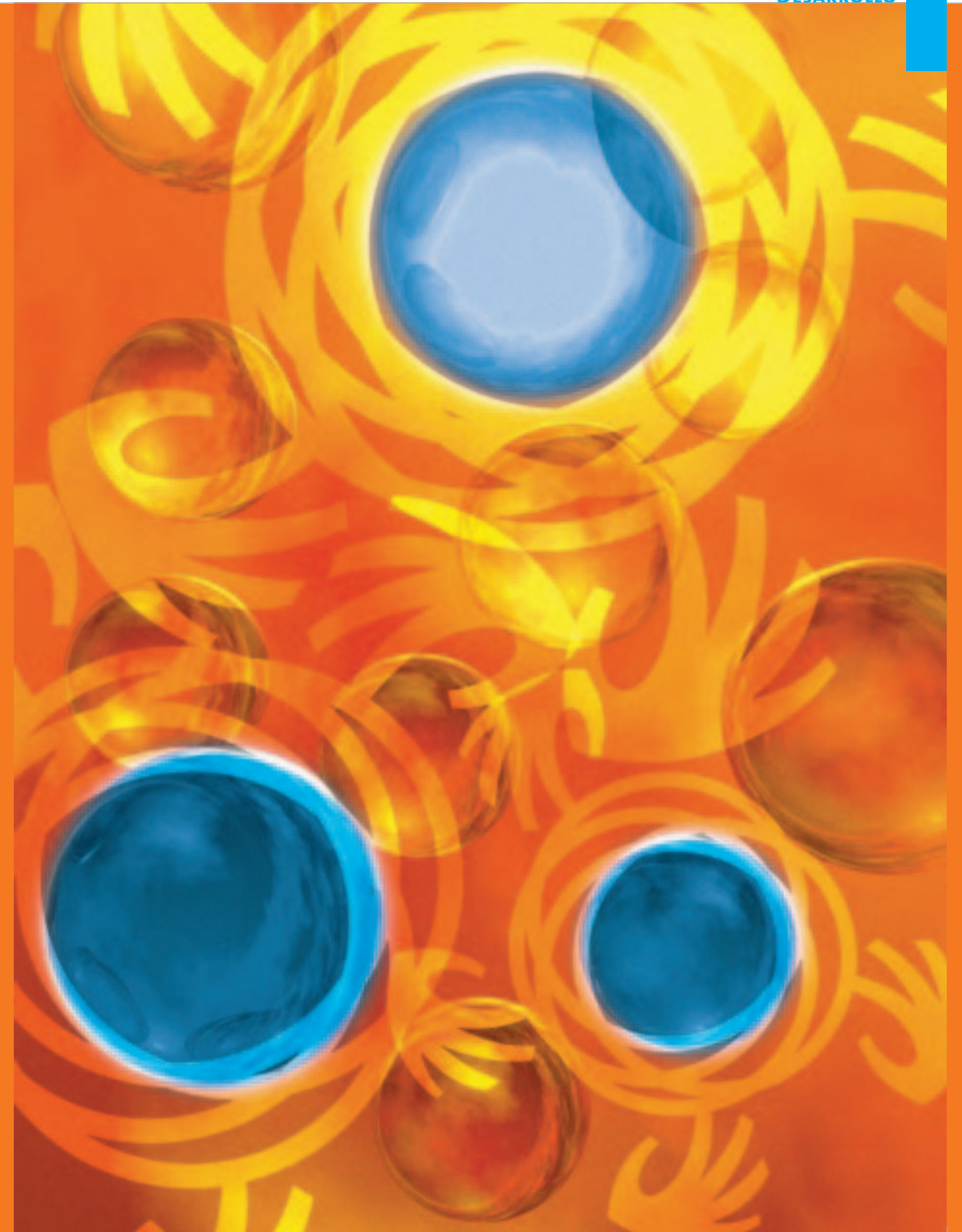
Las carabelas fueron reemplazadas por los aviones. Las cartas dejaron paso a los e-mails. Y los pequeños mercados locales debieron abrirse a la globalización. Luis Vergani, director de la Escuela de Postgrado del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA), y Enrique Draier, director del GlobalTeam MBA, aseguran que la globalización es un hecho tan real como que a la Argentina le falta camino por recorrer en la integración mundial. Tanto para una gran empresa como para una PyME el planeta es el mercado. Para competir globalmente es fundamental entender la diversidad cultural e incorporar la tecnología a la infraestructura de los negocios.

*¿Cómo surge la necesidad de comprender el proceso global de los negocios?*

LV.: El mundo globalizado es una realidad. Desde el punto de vista cuantitativo, en cuanto al porcentaje de importaciones y exportaciones argentinas con respecto al Producto Bruto Interno, nuestro país está muy poco integrado a él. No sólo somos más chicos que los famosos tigres asiáticos sino también que nuestros vecinos Uruguay y Chile. Integrarnos al mundo no es una cuestión ideológica sino una necesidad.

*¿Cuál es el rol de la tecnología en este proceso?*

E.D.: Las comunicaciones y la informática permiten hacer negocios muy rápidamente en una parte del mundo con cual-



quier otra. En el ITBA lo reconocemos y, por eso, el GlobalTeam MBA (Ver recuadro) nos parece importante y necesario.

L.V.: La tecnología nos desborda y ya no sirve de nada negarse a ella. No es un chiche adicional sino, junto con las finanzas, recursos humanos y procesos es parte de lo que se necesita para hacer negocios.

#### *¿Cómo se maneja el cambio cultural que deben hacer las personas de edad en la adaptación de la tecnología?*

L.V.: Esto no tiene edad. Los más jóvenes lo viven desde chicos y los demás tenemos la posibilidad de irnos adaptando y aprender.

E.D.: Una cosa son los individuos que ya trabajaron con tecnología y otra los que han actuado en grandes corporaciones y fueron más reticentes a adoptarla como herramienta. En la medida en que esa gente no se incorpore a la tecnología su velocidad de obsolescencia y separación del mundo laboral y profesional se acelerará.

#### *¿Esa desventaja no se puede suplir al negociar globalmente?*

E.D.: Cuando uno va a reuniones internacionales todos tienen su notebook sobre la mesa. Si una persona va con lápiz y papel y le falta una información que otro tiene en su computadora, está en desventaja.

L.V.: La tecnología per se no es la panacea ni un sustituto de ninguna otra cosa. Con ella no podemos reemplazar el conocimiento, inteligencia, trabajo duro, respeto por las reglas de juego y otras cosas sin las cuales no se puede tener éxito. Es sinérgico. Es un recurso más que apoya a los otros y de ninguna manera es un sustituto.

#### *¿Qué otros actores intervienen en el proceso de globalización además de la tecnología?*

E.D.: Está el tema del cambio cultural. Una cosa es trabajar en una compañía dominante y otra es salir a ganar mercado y defenderse en el propio. A los directivos les ha costado. El cambio cultural es fundamental y clave. También están las políticas de cada país para alentar que cada vez más gente y compañías participen de estos procesos. Otra cuestión es la del liderazgo de organizaciones sociales, cámaras empresarias y universidades, que tiene mucha importancia.

L.V.: Entender la diversidad cultural es esencial para trascender fronteras y tener tratativas con potenciales clientes, socios, competidores y reguladores de otros países. Es fundamental saber que tenemos lenguajes distintos y no sólo en cuanto al idioma.

#### *¿Hay diferentes maneras de hacer negocios? ¿Cuáles son?*

E.D.: La única manera es hacerlos en serio. Los grandes problemas de los negocios internacionales son la continuidad y la seriedad. El negocio oportunista no existe. Los negocios internacionales están basados en grandes esfuerzos, inversiones a través del tiempo y en que cada palabra comprometida sea cumplida.

#### *¿Cómo describiría el modo del ejecutivo argentino?*

E.D.: Mejoró mucho con respecto al pasado. Hubo mala experiencia entre argentinos y gente de otras nacionalidades. Hoy hay directivos de empresa y organizaciones que cuidan este aspecto y buscan obtener certificaciones internacionales



**“ENTENDER LA DIVERSIDAD CULTURAL ES ESENCIAL PARA TRASCENDER FRONTERAS Y TENER TRATATIVAS CON POTENCIALES CLIENTES, SOCIOS, COMPETIDORES Y REGULADORES DE OTROS PAÍSES”, EXPLICA VERGANI.**

les y normas ISO de calidad y procedimientos que hacen posible mostrarnos frente al mundo como socios y proveedores serios.

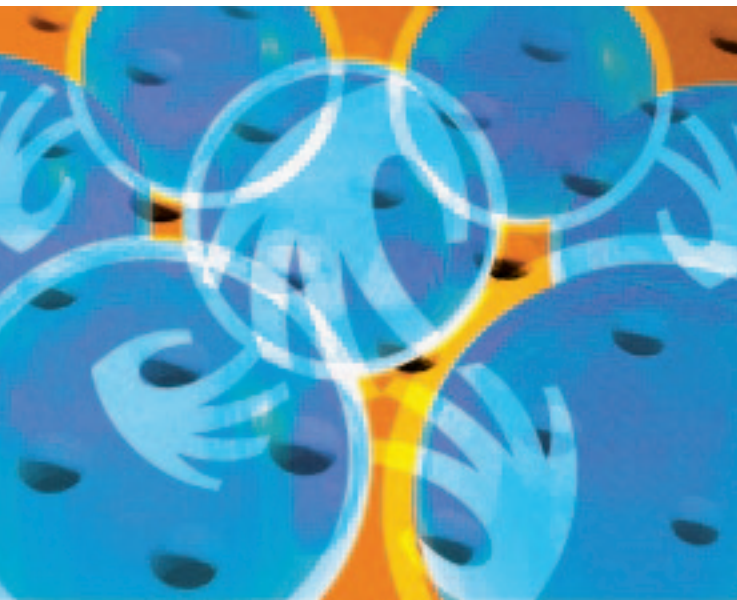
L.V.: Desde otra perspectiva la única forma es crear valor para el cliente. Como la medición que éste hace es subjetiva, cuanto más lejano y diverso culturalmente es, el desafío de entenderlo, interpretarlo y hacerle una propuesta valiosa es mayor. Pero el premio también es grande.

#### *¿Qué ventajas y desventajas tiene el ejecutivo argentino en un proceso de negociación con respecto a otros profesionales del exterior?*

E.D.: En general, en los países desarrollados, los negocios

internacionales los hace un grupo relativamente pequeño de individuos. En la Argentina la mayor parte de los profesionales que tiene experiencia ha trabajado en algún momento en compañías internacionales y ha estado expuestos a su cultura y prácticas. Por otro lado, el profesional argentino está bien informado y tiene buen dominio de idiomas, por ejemplo el inglés.

Además, durante los últimos 30 años la Argentina tuvo todo tipo de política y los profesionales que sobrevivieron están muy experimentados en diagnosticar y reaccionar a realidades insólitas. A los profesionales argentinos en el exterior se los considera muy aptos para manejar situaciones



complicadas. No son tan reconocidos cuando se trata de actuar en condiciones de régimen.

L.V.: Se valora mucho su tolerancia a la incertidumbre.

#### *¿Cómo se manejan los equipos multiculturales?*

L.V.: Los argentinos nos hemos ganado la reputación de ser buenos navegantes solitarios pero no tan buenos miembros de equipos. Pero esta es una habilidad que se aprende y practica. Se debe tener pasión, conocimiento, disciplina y apego a las reglas. No es para individuos egoístas que se quieren atribuir éxitos y delegar errores.

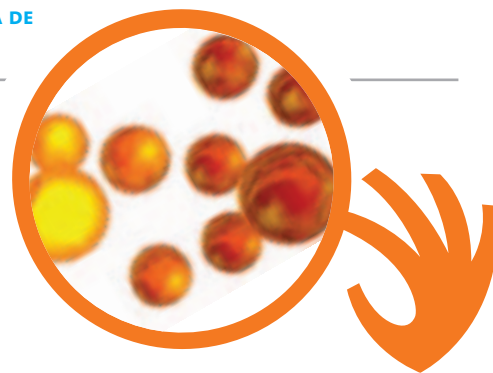
E.D.: La mayor dificultad es el ego. En los grupos multiculturales es fundamental tener una enorme cuota de humildad y de respeto sincero por los demás.

**“A LOS PROFESIONALES ARGENTINOS EN EL EXTERIOR SE LOS CONSIDERA MUY APTOS PARA MANEJAR SITUACIONES COMPLICADAS. NO SON TAN RECONOCIDOS CUANDO SE TRATA DE ACTUAR EN CONDICIONES DE RÉGIMEN”, DICE DRAIER.**

### **Integración de tres culturas**

El ITBA, junto con el Georgia Institute of Technology - Georgia Tech (Atlanta, USA), el ICN École de Management (Nancy, Francia), lanzaron el Global Team MBA, un postgrado con foco en negocios globales e innovación tecnológica. El programa tiene tres ejes: globalización, diferenciación por la innovación tecnológica y management.

“Está dirigido a los high potencial, gerentes o directivos que ocuparán cargos de máxima responsabilidad en la organización. En la actualidad es inconcebible plantear una estrategia de negocios que no vea al mundo como mercado. El MBA pretende, con vivencias reales y concretas y profesores de distintos ambientes, brindar conciencia sobre ese aspecto. En cuanto a la tecnología, se trata de un instrumento que las organizaciones exitosas usan e incluyen en su cultura. Por último, el estilo de management de una compañía que opera globalmente es distinto al de una que lo hace localmente. Formamos directivos para empresas que aspiran a ser exitosas en un contexto global”, explica Draier.



#### *¿Y qué temores o prejuicios tiene el argentino al salir a negociar al mundo?*

L.V.: Frecuentemente los interlocutores son países económicamente más grandes, poderosos y con culturas más antiguas. Nosotros somos jóvenes y relativamente pequeños pero esa no debe ser una pesada mochila que nos inhiba.

E.D.: La flexibilidad y buena capacidad de negociación son claves. Cuando se negocia desde lugares como la Argentina con países del primer mundo, a veces, los interlocutores tratan de imponer sus condiciones. Hay que dejar en claro desde el principio que los negocios se hacen entre dos. Es duro y requiere mucha paciencia. ■

© En Línea / EVD - AC