**ПЕРЕГОВОРЫ В ЛАТИНСКОЙ АМЕРИКЕ**

МЕКСИКА: БИЗНЕС И РАЗВЛЕЧЕНИЯ — ОДНО ДРУГОМУ НЕ МЕШАЕТ

**Предыстория**

Анита Родригес родилась в Мексике. В 1990 году, когда ей было 13 лет, ее семья переехала в США и обосновалась в Бостоне, Массачусетс. Потом она дважды ездила в Мек­сику, чтобы встретиться с оставшимися там членами семьи и друзьями. Анита поступила в Бостоне в университет и в 2001 году получила степень магистра в области управле­ния бизнесом (МВА). В университете она познакомилась с Джоном Фитцджеральдом, студентом экономического факультета. Закончив университет, Анита и Джон поже­нились и стали жить в Бостоне. Анита — очень предприим­чивая девушка, и она решила начать какой-нибудь бизнес в Мексике. Она свободно говорит по-испански и хорошо знает культуру Мексики. Джон никогда не был за грани­цей, но полностью поддерживает Аниту. Он помогал ей проводить маркетинговые исследования, которые привели их в несколько американских компаний-производителей, заинтересованных в том, чтобы выйти на рынок Мексики. У этих компаний почти нет опыта в области международно­го бизнеса, и они с радостью поручили Аните всю предва­рительную работу по поиску клиентов в Мексике. Их очень впечатлили профессионализм и активность Аниты, а так­же ее мексиканское происхождение.

Полные энтузиазма, Анита и Джон приступили к поис­ку мексиканских компаний, заинтересованных в сотрудниче­стве с американскими партнерами. Для начала они связались с посольством США в Мехико и попросили порекомендовать им возможных кандидатов. Кроме того, они связались с мест­ным отделением американской торгово-промышленной па­латы и несколькими торговыми ассоциациями. Их усилия оказались не напрасны, и им порекомендовали две компа­нии — одну из Мехико, а другую — из Монтеррея.

Со смесью радостного возбуждения и страха Анита по­звонила в обе компании и договорилась о датах визита в каж­дую из них. Супруги запланировали пятидневный визит в Мексику. Они отвели на переговоры с каждой компанией по два дня, а в оставшийся день собирались погулять по Мехико.

Анита решила прибыть в Мехико утром и посвятить оставшееся в этот день время переговорам с первой компа нией. Она была уверена: этого достаточно, чтобы как следу­ет подготовиться к основному раунду переговоров на сле­дующий день. Если все пойдет по плану, в третий день ви­зита они с Джоном могли бы погулять по Мехико, а вечером отправиться в Монтеррей.

Наконец, их самолет приземлился в аэропорту Мехи­ко. Скоро Анита с удивлением поняла, что их с Джоном ник­то не встречает, хотя была уверена, что точно назвала пред­ставителям компании из Мехико время их прибытия. Через сорок пять минут представитель компании все же появился и тепло их поприветствовал.

Анита и Джон очень устали от перелета и ожидали, что их отвезут в гостиницу, но к их удивлению представитель компании повел их в ближайший ресторан и представил им сеньора Рауля Мартинеса, менеджера компании по разви­тию бизнеса. Обед прошел в теплой атмосфере и сопровож­дался шутками и легкой беседой. О цели визита Аниты и Джона не было сказано ни слова. В конце обеда сеньор Мар-тинес пригласил пару на ужин, где будут присутствовать несколько руководителей компании.

Усталые и несколько разочарованные, Анита и Джон приехали в гостиницу. Оба надеялись, что в течение пред­стоящего ужина они смогут, наконец, обсудить деловые вопросы.

Ужин проходил в модном, но очень шумном мексиканс­ком ресторане. Анита и Джон пришли вовремя и с удивлением нашли там одного сеньора Мартинеса. Сеньор Мартинес при­ветствовал их и объяснил, что вице-президент компании по маркетингу сеньор Хосе Гонсалес и генеральный менеджер фабрики, сеньор Роберто Ортис, скоро придут.

Оба руководителя появились через полчаса и тепло приветствовали гостей. Беседа велась обо всем на свете, кро­ме бизнеса. Аните и Джону казалось, что их мексиканские партнеры просто решили неплохо провести время. В конце ужина Аниту и Джона пригласили на следующий день в главный офис компании к 9 утра.

Они вернулись в гостиницу в некотором раздражении: день прошел, а о цели их визита не было сказано ни слова. Анита начала сомневаться, сможет ли она теперь справить­ся с переговорами.

На следующий день Анита и Джон прибыли в офис компании ровно в 9 утра. Сеньор Мартинес и сеньор Гонса-лес приветствовали их и провели в большой конференц-зал. Вскоре пришли сеньор Ортис и несколько начальников от­делов компании. Оказалось, что Анита — единственная жен­щина на этой встрече.

Анита взяла инициативу и стала говорить о цели их визита. Она представила свое деловое предложение. Каза­лось, сеньор Гонсалес очень заинтересовался и начал зада­вать вопросы Джону. Джон переадресовывал вопросы Ани­те. Через сорок пять минут после начала встречи в зал зашла ассистент и обратилась к сеньору Ортису. Сеньор Ортис извинился, сказал, что вынужден покинуть встречу, но по­обещал, что скоро вернется. Расстроенная уходом сеньора Ортиса, Анита все же продолжила свою презентацию. В по­ловине третьего сеньор Мартинес предложил сделать пере­рыв и пообедать в ближайшем ресторане. Через несколько часов, когда встреча уже подходила к концу, вернулся сень­ор Ортис и задал несколько вопросов Джону. Анита, кото­рая к этому времени уже была довольно раздражена, отве­тила ему. В четыре часа дня стало ясно, что для завершения переговоров нужен еще один день. Аниту и Джона пригла­сили поужинать в ресторан.

Вернувшись, наконец, в гостиницу, Анита и Джон об­судили события этого дня. Они выбились из своего графика и уже не надеялись, что им хватит времени на встречу со второй компанией. Со времени приезда им так и не удалось как следует отдохнуть, и оба чувствовали себя очень устав­шими. Но им предстоял еще один вечер в ресторане, без вся­кой надежды на серьезный деловой разговор. В крайнем раз­дражении они наметили, чего хотят достичь на встрече на следующий день и подумали о том, не стоит ли им отменить встречу со второй компанией и перенести ее на следующий визит в Мексику.

**Вопросы**

1. Насколько хорошо понимает Анита культуру Мекси­ки и то, как в этой стране принято вести бизнес? Обо­снуйте свою точку зрения.
2. Что было неправильно в ходе визита в первую ком­панию?
3. Стоит ли Аните отменять встречу со второй компани­ей? Почему?

**Обсуждение**

Чтобы выполнить это упражнение, необходимо больше узнать о культуре Мексики. Это поможет вам понять, чего можно ожидать, ведя бизнес в этой стране, и как мексиканская куль­тура влияет на переговоры. Неплохо начать с рассмотрения модели национальных культур Хофстеда, которая определяет четыре измерения культуры: авторитаризм, стремление избе­гать неопределенности, склонность к индивидуализму/коллек­тивизму и маскулинность. Эта модель поможет вам понять, чего можно ожидать не только в Мексике, но и в других странах Латинской Америки. Особенно важно понимать, что прежде чем приступить к деловым переговорам, здесь предпочитают познакомиться и хорошо провести вместе время. Латиноамериканцам важно знать, с кем они собираются вести дела. Так­же важно помнить, что в культурах стран Латинской Америки женщины играют пассивную роль, особенно в бизнесе. Обсу­дим предыдущие вопросы.

1. У Аниты, несомненно, есть представление о родной для нее мексиканской культуре. Но, похоже, она не слиш­ком хорошо понимает, какой стала Мексика сегодня. После того как ее семья переехала в США, она была в Мексике всего дважды. За последние десять лет в этой стране многое изменилось, особенно после заключе­ния в январе 1994 года Североамериканского согла­шения о свободной торговле (North American Free Trade Agreement, NAFTA) между Канадой, США и Мексикой. У Аниты нет опыта ведения бизнеса в Мек­сике. На самом деле, у нее вообще очень мало опыта, ведь она закончила университет только в 2001 году. Желание Аниты вести бизнес в родной стране вполне понятно — скорее всего, таким образом она пытается восстановить связи с родиной.

В пользу Аниты говорит многое. У нее есть дип­лом МВА. Она родилась в Мексике и свободно гово­рит по-испански. Ее полностью поддерживает муж, к тому же, у него есть диплом экономиста. Она актив­на и предприимчива. Но, к сожалению, Анита не учла, что ее знания о культуре Мексики неполны [6]. В пер­вую очередь, возникает вопрос, знакома ли она вооб­ще с особенностями международного бизнеса. С уче­том всех этих недостатков, Аните не мешало бы обратиться к консультанту по международному биз­несу, чтобы убедиться, что она на верном пути. Ей сра­зу бы сообщили, что в Мексике женщины не играют ведущей роли в бизнесе.

Если же она не хочет обращаться к консультан­ту, ей нужно хотя бы провести самостоятельные ис­следования того, как в Мексике принято вести бизнес. Такие исследования оказались бы полезны и Джону, который вообще никогда не бывал в других странах и очень мало знает о Мексике и культуре этой страны.

2. Анита поступила правильно, когда обратилась для по­иска потенциальных партнеров в Мексике и к частным, и к государственным источникам. То, что ей удалось договориться о встрече с двумя компаниями, убедило ее в том, что она сможет успешно провести перегово­ры от лица ее американских клиентов. Ей ни разу не пришло в голову, что мексиканские партнеры могут воспринимать ее просто как секретаря, который назна­чает встречу от лица своего шефа.

Прибыв в Мехико, Анита пережила некоторый культурный шок. Она провела много лет в США и во многом стала "типичной американкой". Напри­мер, мексиканцы — полихронны, и Аните не стоило ожидать от них пунктуальности или стремления жестко следовать графику, как делают монохронные американцы. Аниту и Джона не должно было удив­лять, что водитель, как ни в чем не бывало, приехал за ними на сорок пять минут позже, чем было дого­ворено, или что сеньор Гонсалес и сеньор Ортис опоздали на ужин. Другой пример полихронности — ситуация, когда сеньор Ортис покинул встречу, что­бы заняться другими делами. В полихронных куль­турах люди делают несколько дел одновременно. В странах Латинской Америки превыше всего — се­мья; и забота о семейных делах часто важнее любого бизнеса. Кроме того, бизнес в Мексике неотделим от вечеринок, посещения ресторанов, неформальных встреч и других социальных мероприятий. Мекси­канцам необходимо понимать, с кем они собирают­ся иметь дело. Они хотят знать своих потенциаль­ных партнеров лично. Аните не стоило удивляться тому, что на первой встрече о бизнесе почти не гово­рилось. То, что Анита запланировала посетить две компании всего за пять дней, говорит о том, что она не понимает, как ведется бизнес в Мексике.

. Но самой большой проблемой Аниты на пере­говорах с первой компанией оказалось нежелание руководства этой компании воспринимать ее как се­рьезного делового партнера. Причина этого — "ма-чизм", который каждый мексиканский мужчина впи­тывает чуть ли не с рождения. Женщины не должны играть в бизнесе важной роли. Аниту не восприни­мали как основного участника переговоров. Имен­но поэтому сеньор Гонсалес и сеньор Ортис все вре­мя задавали вопросы Джону, а не ей. Анита так и не поняла, что это — очень важная особенность бизне­са в Мексике."

3. Аните и Джону нужно отменить свой визит в Монтер­рей. Они устали, разочарованы и раздражены. Реше­ние посетить за пять дней две компании оказалось слишком амбициозным, не говоря уже о желании по­святить при этом целый день прогулкам по городу. Теперь им нужно время, чтобы изменить свою такти­ку и сделать выводы из сложившейся ситуации. Ани­те следует подумать прежде всего о том, чтобы на пред­стоящих переговорах передать более активную роль Джону. Вероятно, им необходимо изучить культурные особенности ведения бизнеса в Мексике или пригла­сить консультанта.