

**LA CULTURA DE NEGOCIOS DE CHINA COMO MODELO PARA
LOS EMPRESARIOS COLOMBIANOS**

Linda Sepúlveda y María Giraldo.
Mayo 2018.

PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD EL BOSQUE
BOGOTÁ
2018

Copyright © 2018 por Linda Sepúlveda y María Giraldo. Todos los derechos reservados.

Dedicatoria

Le dedicamos este proyecto a Dios padre, por darnos vida y salud, así como a nuestras familias.

También lo dedicamos a la comunidad educativa de la Universidad El Bosque, principalmente a los docentes que brindaron su apoyo y dedicación a la realización de este; así mismo a los señores Andrés Zárate, coordinador comercial y de proyectos y Nicolás Flórez, asistente comercial y de proyectos de la cámara de comercio Colombo China y finalmente al señor David Barriga, presidente de Asia B Consulting por sus aportes como entrevistados.

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a Dios por su infinito amor, salud y soporte, porque cada uno de nuestros logros son resultado de sus bendiciones, a nuestras familias por el apoyo y el amor incondicional.

Agradecemos a nuestras madres Sebastiana Córdoba y Victoria Arias por haber estado allí en cada etapa de nuestra vida universitaria siendo guías en cada uno de nuestros procesos, así como a nuestras abuelas Nury Palacios e Isabel Martínez por ser las bases de nuestras familias.

Finalmente, queremos agradecer a nuestra tutora Andrea Montenegro por su paciencia en la realización de este trabajo, por sus consejos y por su valioso empeño para hacer realidad este proyecto.

Resumen

El presente proyecto de investigación titulado “*LA CULTURA DE NEGOCIOS DE CHINA COMO MODELO PARA LOS EMPRESARIOS COLOMBIANOS*”, pretende caracterizar los elementos culturales inmersos en el comercio chino que determinan su manera de hacer negocios con el mundo. Para así identificar cuáles de estos factores pueden ser adoptados por los empresarios colombianos en función de mejorar las relaciones político-comerciales entre ambas naciones.

Los objetivos a desarrollar son:

1. Identificar los aspectos generales de la cultura de China.
2. Analizar el histórico de las relaciones entre China y Colombia.
3. Determinar los factores que inciden en las negociaciones chinas con énfasis en la relación entre China y Colombia.

La investigación es de carácter cualitativo, los capítulos 1 y 2 desarrollados mediante la técnica de investigación documental, abordan el desarrollo cultural chino y su aplicación en las relaciones comerciales; y las relaciones diplomáticas y de cooperación entre China y Colombia respectivamente. El capítulo 3 es desarrollado a través de unas entrevistas semiestructuradas que corresponden a la discusión.

El enfoque teórico desarrollado es de carácter sistémico funcionalista el cual expresa que el mundo se desarrolla y ordena en torno a los sistemas de cada sociedad, el elemento central de este orden es la estructura de ésta y la integración entre los niveles de cada individuo, mismos que son determinados por diversos factores establecidos por el sistema, el objetivo principal de éste es preservar el statu quo.

A través de la investigación realizada se han encontrado hallazgos como el establecimiento de los factores claves que permean las relaciones comerciales entre empresarios chinos y colombianos.

TABLA DE CONTENIDOS

LA CULTURA DE NEGOCIOS DE CHINA COMO MODELO PARA LOS EMPRESARIOS COLOMBIANOS	1
Dedicatoria	3
Agradecimientos	4
Resumen	5
TABLA DE CONTENIDOS	6
Lista de tablas	8
Lista de Ilustraciones	8
Lista de Gráficos	8
INTRODUCCIÓN	9
Problema de investigación.	9
Justificación	13
Marco teórico	17
Modelos culturales	18
El enfoque sistémico funcionalista	19
El papel del contexto	19
ESTADO DEL ARTE DE LA INVESTIGACIÓN	22
El dinamismo confuciano: la orientación a largo plazo	24
ASPECTOS METODOLÓGICOS	29
Proceso de selección de los entrevistados y definición de las temáticas a tratar	30
Fechas de entrevistas	31
Procesamiento de los datos	31
RESULTADOS	32
CAPITULO 1	32
LA CULTURA DE NEGOCIOS DE CHINA	32
Confucionismo en los negocios	33
Protocolo	39
Estilo de negociación	41
CAPITULO 2	44
RELACIONES DIPLOMÁTICAS Y DE COOPERACIÓN CHINA – COLOMBIA	44

	7
Relaciones comerciales China – Colombia	49
ENTREVISTAS	55
Entrevista a David Barriga presidente de Asia B Consulting	57
Entrevista a Nicolás Flórez y Andrés Zarate de Cámara de comercio colombo- china	66
DISCUSIÓN	76
Las dimensiones culturales de Hofstede	78
CONCLUSIONES	84
REFERENCIAS	87
APÉNDICE	94
VITA	119

Lista de tablas

Tabla I. Datos de la serie histórica de exportaciones a China 2007-2017 a diciembre de el Gráfico II.....	50
Tabla II. Exportaciones hacia república popular de China por grupo de productos	52
Tabla III. Principales retos de las industrias chinas y de las industrias colombianas que quieran realizar negocios entre ellas, y recomendaciones.	64

Lista de Ilustraciones

Ilustración I.Culturas de alto y bajo contexto	20
--	----

Lista de Gráficos

Gráfico I. Comercio bilateral de Colombia con república popular china exportaciones, importaciones y balanza comercial	10
Gráfico II. Serie Histórica de exportaciones a China 2007-2017 a diciembre.	50
Gráfico III. Inversión directa de Colombia en la república popular china en (US. Millones).....	53
Gráfico IV. inversión directa de la república popular china en Colombia (US. Millones)	54
Gráfico V. Comparación de dimensiones culturales entre Colombia y China (Hofstede)	79
Gráfico VI. Indicador de individualismo para Colombia, Ecuador, Guatemala y Panamá. (Hofstede)	80

INTRODUCCIÓN

Problema de investigación.

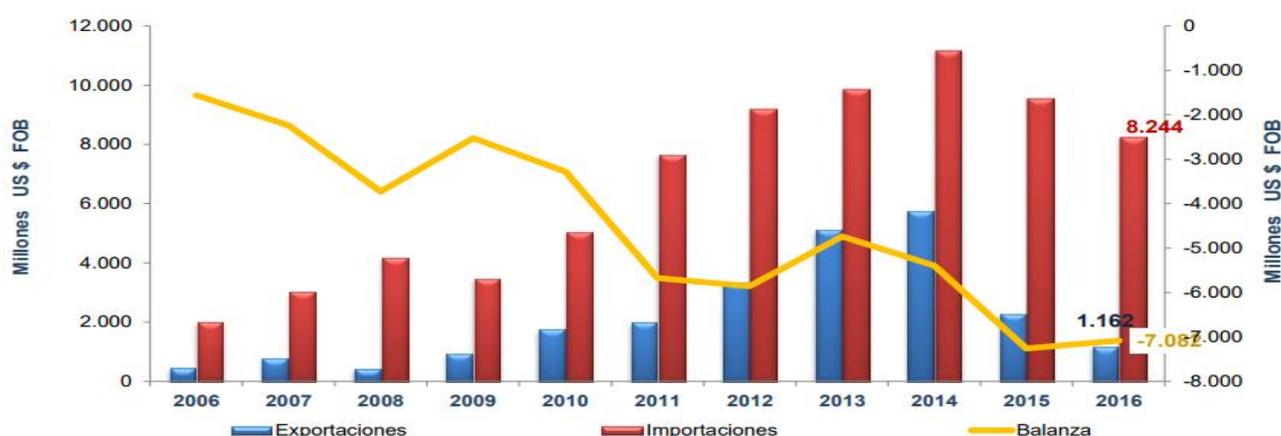
La constante exigencia del hombre por simplificar las tareas diarias y adquirir cada vez más bienes, lo ha llevado a atravesar fronteras, permitiéndole incidir en nuevos contextos ajenos a su conocimiento e incrementando así el grado de complejidad entre los vínculos comerciales, hoy por hoy vivimos en un mundo donde la globalización presenta un panorama, en el que los intercambios internacionales permiten a los países tener mayor presencia ante los mercados emergentes, sin embargo, existe una brecha cultural entre los ejecutivos de oriente y occidente determinada por elementos sociales y culturales, estableciendo así un grado de separación entre los actores de la negociación. (Martínez, 2005)

Actualmente, la industria colombiana está atravesando un duro proceso debido a la falencia en conocimiento cultural, tecnificación, infraestructura física y comercial; costos de producción, mano de obra calificada, investigación y desarrollo, así como competitividad en las políticas fiscales y monetarias del país, falencias que se reflejan en los principales índices de la economía de la nación. (Semana, 2015)

La relevancia y la oportunidad de estrechar los vínculos entre China y Colombia radica en que el panorama comercial actual de China es favorable, el comercio entre Latinoamérica y China en 2017 alcanzó los 266.000 millones de dólares, de acuerdo a Alicia Bárcena, Secretaria Ejecutiva de la CEPAL, así mismo el stock de inversiones directas de China en la región alcanzó alrededor de 115.000 millones de dólares. (CEPAL, 2018)

Según las cifras del DANE la balanza comercial de Colombia frente a China en los últimos 17 años ha presentado ciclos de auge y crisis como se puede evidenciar en el Gráfico I.

Gráfico I. Comercio bilateral de Colombia con la República Popular China exportaciones, importaciones y balanza comercial



Fuente: DANE-DIAN. Elaboró OEE MCIT

Así mismo, según el DANE Colombia ocupa el puesto 192 en el índice que mide el porcentaje de utilidad que obtienen las empresas después de realizar los aportes correspondientes al sistema tributario, para 2016 una empresa en Colombia pagaba una tasa total del 68,8 % sobre la utilidad neta. (Semana, 2015)

Por el contrario, la República Popular China en la actualidad es una de las economías más influyentes en el mundo, alcanzando un ritmo de crecimiento medio del 10% durante las últimas 3 décadas (Gómez, 2008). Dándose así a conocer como un país en proceso de internacionalización, permitiendo a este ser un claro ejemplo de éxito, de apertura e integración económica.

De tal modo, se posiciona como la cuarta economía del mundo, siendo líder en el crecimiento económico, volumen de comercio, captación de inversión privada desde el exterior y líder en los espacios de integración, gracias a sus altos niveles de competitividad a nivel productivo y tecnológico desde su ingreso a la OMC en 2001 siendo esto suficiente para generar un fuerte impacto a escala internacional. (Rovetta, 2016)

De acuerdo a Talmud Bavli *“Nosotros no vemos las cosas como ellas son, vemos las cosas como nosotros somos”* Barrios (2004). La interpretación de las necesidades del otro, es dictaminada por lo que consideramos que éste necesita, con base en nuestro conocimiento previo sobre éste; la forma de ver, percibir y actuar está estrechamente ligada a nuestras creencias y a los valores de nuestro entorno; estas determinan nuestra manera de pensar y proceder.

De allí que, en muchos casos se puede dar una mala interpretación de las conductas del “otro”, es imposible tratar de relacionarse con una contraparte extranjera del mismo modo que se haría con un connacional.

Por lo anteriormente mencionado se hace necesaria una revisión que permita identificar los aspectos culturales que puedan proporcionar un mejor entorno para la consolidación de las relaciones comerciales entre China y Colombia.

Objetivos

Objetivo General

Caracterizar los elementos culturales en China que determinan su manera de hacer negocios en el mundo.

Objetivos Específicos

1. Identificar los aspectos generales de la cultura de China.
2. Analizar el histórico de las relaciones entre China y Colombia.
3. Determinar los factores que inciden en las negociaciones chinas con énfasis en la relación entre China y Colombia.

Justificación

Considerar la cultura como un factor determinante en una relación comercial donde se gestan negocios es un reto para pequeñas, medianas y grandes empresas que quieren cruzar fronteras. De acuerdo a Solomon y Schell (2009), una de las competencias que deben tener los directivos hoy en día, es conocer y entender a profundidad la cultura de la contraparte negociadora antes de emprender negocios, aún más, cuando se trata de países con los que no se comparte cercanía. Así mismo, consideran que el desconocimiento de las diferencias culturales se traduce como la falta de importancia que las empresas le dan a estos factores propios del ser humano.

La Unesco en su informe sobre declaración sobre la importancia de la educación y la cultura realizado con base en la Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales llevada a cabo en la ciudad de México en 1982 estableció que:

A raíz de las transformaciones que ha sufrido el mundo y los avances de la ciencia, el ser humano ha modificado drásticamente su manera de relacionarse con su entorno; por tal, la educación y la cultura, cuyo significado y alcance se han ampliado considerablemente, son elementos esenciales para un verdadero desarrollo del individuo y la sociedad. (UNESCO,1982, p.1)

Así mismo, en el Artículo 1 de la declaración de la UNESCO (2004) sobre Diversidad Cultural, se afirma que la diversidad cultural es “una fuente de intercambio, innovación y creatividad [...] tan necesaria para la humanidad como la biodiversidad lo es para la naturaleza”. (p.18)

En consecuencia, en el Artículo 3 de declaración anteriormente mencionada UNESCO (2004) se afirma que la relación de la cultura con el desarrollo se expresa como

“[...] una de las fuentes del desarrollo, entendido no solamente en términos de crecimiento económico, sino también como medio de acceso a una existencia intelectual, afectiva, moral y espiritual satisfactorio”. (p.18)

Este proyecto de investigación pretende analizar el ambiente de negocios actual de China y Colombia, para así determinar los diferentes factores culturales que hacen parte de los empresarios chinos, que permita implementar estrategias en el ámbito de las relaciones entre los individuos y las empresas, mejorando por tanto el relacionamiento comercial.

Por lo tanto, del desarrollo de la propuesta de investigación y de la implementación de esta se obtendrían beneficios tales como la promoción y el fomento de las relaciones comerciales entre empresarios colombianos y chinos. De tal forma que las industrias colombianas puedan fortalecer sus relaciones comerciales con China y de este modo aumentar los factores clave del crecimiento económico (productividad, sostenibilidad, competitividad e innovación).

Por último, la creación de un referente base sobre la importancia de los aspectos culturales en China en el ámbito empresarial y cómo estos pueden aportar al crecimiento de los negocios que se celebren con Colombia será un aporte relevante de esta investigación.

Las disciplinas abordadas dentro del presente proyecto son de carácter sociocultural; es por esto, que la presente propuesta de investigación busca determinar la forma cómo China a través de su cultura hace negocios exitosos en el mundo, analizando cuales son los principales rasgos de su cultura de negocios, esto con el fin de dar solución al problema de investigación. Considerando la situación actual de ambos países y la necesidad de consolidar las relaciones comerciales con China, como instrumento para la promoción de la economía colombiana se evidencia la necesidad de estudiar la cultura de negocios de China con el fin de determinar las prácticas que influyen en su éxito y así poder adoptar algunas de las mismas.

Consideramos que las relaciones comerciales entre China y Colombia deben consolidarse por parte de Colombia debido a que si bien la inversión extranjera directa proveniente de esta hacia la región (Latinoamérica) aumentó en 2017 a un monto superior a los 25.000 millones de dólares y ha mostrado un fuerte grado de especulación en los sectores de minería e hidrocarburos, esto solo se ha condensado en 3 países de la región (Brasil, Perú y Argentina) los cuales de acuerdo a la CEPAL han recibido el 81% de la inversión China entre 2005 y 2017. (CEPAL, 2018)

Igualmente, en la última década China ha proporcionado financiamiento a diversos países por un valor superior a los 141.000 millones de dólares, el cual es un monto superior al recibido por el BID o el Banco Mundial. (CEPAL, 2018)

Las exportaciones de Colombia con más notables repuntes son el carbón, petróleo, café y oro; para el 2017 el aporte del petróleo dio los mejores precios, de manera que, del 37,9 por ciento del incremento de las ventas al exterior, frente al mismo mes del año anterior, se vio direccionado por cuatro bienes: el petróleo y sus derivados aportaron 10 puntos de los 33 puntos a considerar, el carbón puso 14,7 puntos, el café lo hizo con 4,8 puntos, y el oro puso 3,3 puntos. De manera que el oro aumentó en 86 por ciento; el carbón, en 50 por ciento, y el café, en 35 por ciento. (El tiempo, 2017)

Por ende, la nueva propuesta de diversificación de la inversión extranjera directa china hacia los sectores como alimentos, telecomunicaciones y energías renovables brinda la oportunidad a Colombia de consolidarse como principal socio comercial debido a nuestra alta producción de dichos bienes y servicios. (CEPAL, 2018)

Igualmente, resulta trascendental considerar la iniciativa China sobre la “prosperidad compartida” que ofrece para Colombia la oportunidad de acortar las distancias entre ambos países y trabajar en cuestiones más allá de las económicas tales como los objetivos del milenio (educación, salud, vivienda).

Por último, como sabemos la cultura China permea en todos los aspectos de la vida de su población y del mismo modo, se ve reflejado en las acciones individuales, de grupo y de nación, que responden a los principios tradicionalistas, según Reyna (2015) el desconocimiento cultural enfatizando en factores como el lenguaje, religión y los principios personales son generadores de disparidades en las relaciones interpersonales. Por consiguiente, conocer las diferentes formas de negociar, así como la cultura de negocios de cada país es un instrumento a través del cual pueden estrecharse las relaciones comerciales entre las partes para así aumentar sus relaciones comerciales. El conocimiento sobre la cultura permite determinar las necesidades de la contraparte, siendo esto un gran avance en la conquista de nuevos mercados y estimulación económica.

Es importante para los ámbitos académicos, económicos y socioculturales, que se realice un estudio sobre la cultura de negocios en China, ya que permite conocer e identificar los rasgos de su comportamiento en las negociaciones. En razón de lo anteriormente expuesto se considera pertinente estudiar y reconocer los elementos relevantes en un intercambio comercial en cuestiones culturales, que permita gestionar una negociación de forma asertiva.

Marco teórico

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (2004), define cultura como “el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social.” (p.18).

Para Hernández y Cendejas (2006) la cultura implica las formas de comportamiento inherentes dentro de la sociedad que la posee, la cual ha sido transmitida a través del tiempo mediante símbolos, así mismo, afirman que “el núcleo esencial de la cultura son las ideas tradicionales y los valores vinculados a ellas” (p.1) permitiendo la creación de conocimientos, ideologías, leyes y rituales.

Las prácticas, los discursos y los imaginarios son signos incuestionables que definen la cultura, la capacidad de integrarnos como individuos en torno a estos ha permitido el afianzamiento de la cultura e interiorización de esta (Agudelo, 2011), tal es el caso de China, donde apropian todos estos signos a modo de guía o parámetro para el desarrollo de sus actividades personales y profesionales (Strutton, Tran, y Taylor, 2013).

Hoy en día, participar en el proceso de globalización, exigen un mayor grado de interrelación entre China y Colombia, de tal modo, que en las últimas décadas el proceso de negociar ha adquirido un mayor reconocimiento, las empresas pasaron de negociar en mercados domésticos a hacer presencia en mercados transnacionales y, por lo tanto, las diferencias culturales constituyen un riesgo comercial impidiendo la sinergia en los mercados y retrasando la consolidación de bloques económicos, regionales y continentales (Del valle, 2014).

Modelos culturales

El significado de la cultura para los negocios internacionales según la UNESCO (2004), se evidencia en gran medida cuando los individuos desarrollan labores en sociedades marcadas por culturas ajenas a la propia.

Además, Fonet-Betancourt (2011) afirma que el reconocimiento mutuo de los participantes en el diálogo intercultural se basa en la existencia real de disimilitudes y en la simetría de dominio en las relaciones entre las culturas, así como en el aprendizaje y ejercicio de una tolerancia reflexiva que favorezca la auténtica convivencia intercultural.

Resulta imperante determinar el modelo cultural desde el cual se desarrolla la cultura de negocios de China, lo cual permita al negociador colombiano establecer cuáles de sus patrones pueden ser manejables e inclusive adaptados por su cultura. En la literatura existente se encuentran diversos modelos los cuales permiten establecer parámetros de diagnóstico, medición y evaluación, los cuales en efecto están orientados a analizar la tipología de los rasgos culturales que integran la cultura de negocios de las diferentes naciones, en este caso China.

Entre los modelos culturales más renombrados en la historia reciente se encuentran los modelos de: Cameron y Quinn (1999), Fey y Denison (2003), O'Reilly (1991) y Hofstede (1999); entre los que sobresalen los modelos de Hofstede (1999) y el modelo de Fey y Denison (2003). (Ruiz y Naranjo, 2012)

En comparación con el modelo de Fey y Denison (2003) el cual plantea los factores (involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión) como las cuatro bases que determinan el desarrollo de la cultura a niveles organizacionales, el modelo de Hofstede (1999) es más profundo al afirmar que existen niveles o etapas las cuales impregnan signos representativos en la cultura específicamente la cultura organizacional, de allí nace el modelo de las cinco dimensiones en el que identifica los patrones de cada nivel.

La interpretación de Hofstede (1999) sobre la estructura de la cultura se relaciona con el enfoque teórico sistémico funcionalista, lo que refuerza la teoría del mundo que se desarrolla y evoluciona en torno a la permanencia del statu quo. (Ruiz y Naranjo, 2012)

El enfoque sistémico funcionalista

De acuerdo a Martins (1991) el enfoque sistémico “implica considerar eso que sea como un conjunto de elementos en relación y a la vez en relación con un contexto.”

El enfoque sistémico desde el punto de vista de la negociación internacional establece la existencia de “límites, normas y códigos” (Martins, 1991). Así mismo Martins establece que de acuerdo al contexto un sistema puede dominar a otro si su complejidad es superior.

Este enfoque brinda una aproximación a los distintos rasgos que componen la cultura (concepciones, ritos, signos); facilitando la tarea al establecer una correlación entre la cultura y la economía, la cual se da entre la interacción de la cultura con la sociedad. (Velásquez, 2005).

Finalmente, el enfoque sistémico funcionalista como integración de los enfoques funcionalista y sistémico, presenta a la sociedad como el grupo o conjunto de individuos que convive en un contexto condicionado por el sistema el cual es la cultura de dicha sociedad, así como de estructuras los cuales son “la pertenencia” y el “patrimonio” de la cultura, acervos que justifican la apropiación y la preservación de la misma.

El papel del contexto

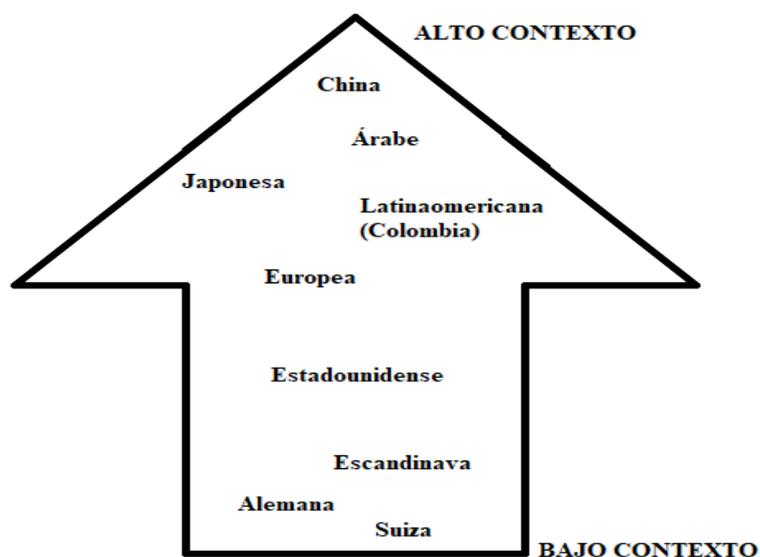
Edward T. Hall (1988) explica cuál es el efecto del “contexto” en la interacción intercultural, en este estudio de carácter psicosocial en el campo de comunicación aplicada

a los negocios, se descifra la clave de factores culturales mediante la identificación de estímulos perceptivos (signos), así mismo afirma que la cultura ejerce como filtro en la interpretación.

En las culturas de contexto alto, la mayor parte de la información está en el contexto físico o interiorizado de la persona, mientras que en las de contexto bajo la información está explícita en el mensaje. (Hall, 1988)

Ahora bien, la ilustración I, muestra el contexto en el que se encuentran ubicadas las diferentes culturas, tanto China como Colombia se encuentran en dirección a las culturas de alto contexto. De acuerdo con Hall (1988) las culturas de alto contexto son orientadas generalmente a grupos céntricos o más profundos, estas relaciones están destinadas a prevalecer en el tiempo y las expectativas que generan son previamente conocidas, en las culturas de alto contexto es imprescindible entablar buenas relaciones antes de finalizar un objetivo.

Ilustración I. Culturas de alto y bajo contexto



Fuente: Elaboración propia con base en Culturas de alto y bajo contexto (Tirkkonen-Conduit en McEntee, 1998: 436)

Por su parte, las culturas de contexto bajo tienen pocas diferencias entre grupos internos o subgrupos y se focalizan en el interés individual. En estas culturas los códigos, las creencias y las costumbres deben ser expresados y compartidos para lograr un alto grado de interacción. En las *low-context cultures* el seguimiento y aplicación de las reglas es muy importante, en este tipo de culturas conseguir el objetivo es más importante que mantener una relación. (Hall,1988)

Si bien ambas culturas se encuentran ubicadas en el alto contexto se evidencia que la cultura colombiana es enfocada en los resultados a corto plazo, se le facilita entablar relaciones interpersonales; mientras que en la cultura China los negocios son mucho más lentos ya que es necesario construir una previa relación personal que establezca confianza entre las partes y asegure próximas negociaciones con la contraparte, este aspecto es esencial debido a que su cultura es de carácter colectivista, atribuido a su gobierno en parte comunista.

Finalmente, la capacidad de adoptar diversos modelos de interacción y la agudeza en el análisis y la identificación tanto de riesgos como de oportunidades corresponde a una de las tareas primordiales para los empresarios colombianos; el desarrollo de la misma, demanda la superación de los modelos de saber y saber hacer, es decir, tomar los aspectos de la cultura de negocios de China que puedan ser adoptados en la cultura de negocios colombiana con el claro propósito de optimizar las relaciones entre ambas partes (Fornet-Betancourt, 2011), la comprensión de esto permite un enfoque más preciso en las negociaciones internacionales.

ESTADO DEL ARTE DE LA INVESTIGACIÓN

Con el objetivo de lograr un crecimiento integral de las relaciones comerciales entre diferentes actores internacionales se torna importante el buen desarrollo de las relaciones interprofesionales entre los mismos, es evidente que la cultura influye directamente en las negociaciones internacionales, debido a que aspectos tales como los valores, costumbres, hábitos y la religión tienden a diferir entre negociantes de diferentes nacionalidades.

Según, Ball, McCulloch y Qui (1996) la negociación es el proceso mediante el cual los actores de esta se comunican recíprocamente con el objetivo de lograr un acuerdo que satisfaga la necesidad de las partes. Así mismo Daniels, Radebaugh y Sullivan (2004) definen que los negocios internacionales son todas las transacciones mercantiles que implican dos o más actores ya sean públicos o privados de orden natural o jurídico.

Gelles y Levine (1996) afirman que como base de todo ambiente cultural entendemos por cultura la suma de las creencias, técnicas e instrumentos que caracterizan a los humanos generando patrones de comportamiento que posteriormente se aprenden en sociedad definiendo así los límites para el individuo.

Por lo cual, la interculturalidad como factor polarizante de los ambientes culturales en las relaciones diplomáticas presenta un dilema en la administración de los negocios internacionales debido a que cualquier estrategia de comercio que vaya en contra de los fundamentos de una cultura está determinada a fracasar (Díaz, 2000), es por esto que la ignorancia hacia los aspectos de una cultura podrá quebrantar las relaciones actuales y futuras, así como quebrantar la empatía entre la parte foránea.

De tal modo, García E (2005) expresa que conocer la cultura de negocios de un país permite describir los sistemas sociales de los actores, de donde se derivan sus valores relacionados al trabajo, así como sus estilos de negociación y administración desarrolladas

desde las perspectivas de individualismo, colectivismo e igualitarismo en contraposición con los niveles en la jerarquía de las partes.

De acuerdo a lo mencionado, lo anterior se enmarca en 5 dimensiones: distancia del poder, individualismo, masculinidad, aversión a la incertidumbre, orientación a largo plazo o “dinamismo confuciano” y la indulgencia. (Hofstede, 2003)

La distancia del poder hace referencia a la noción de las diferencias de niveles, clases y status entre los individuos, esta dimensión trata sobre el hecho de que todos los individuos en las sociedades no son iguales.

El factor individualismo es el grado de interdependencia que la sociedad mantiene entre sus miembros y la percepción que el ciudadano tiene sobre su papel en la sociedad, por otra parte, el indicador de masculinidad indica el nivel de competencia y el grado de enfoque hacia los logros y metas.

Particularmente los factores incertidumbre y orientación al largo plazo, reflejan el grado de interés por el futuro incierto, y la necesidad de controlarlo, este factor está determinado por el grado de ansiedad que genera la ambigüedad y a qué nivel puede ser manejado por la sociedad. Finalmente, el factor indulgencia define el grado de control de una sociedad, China tiene un alto grado de manera que su sociedad es restringida. (Hofstede y Minkov, 2010)

Si bien Hofstede plantea las seis anteriores variables, existe una que está presente en el desarrollo de todos los anteriores debido a la superioridad de su complejidad, factor el cual es la distancia del poder o el dinamismo confuciano, del que se desprenden el Guanxi (relaciones), Mianzi (Cara), Hui bao (Reciprocidad) y demás factores de los cuales se hablara más adelante.

El dinamismo confuciano: la orientación a largo plazo

Li (2017) afirma que la sociedad china considera que el mundo está en constante cambio, es por esto que están en preparación constante para las nuevas situaciones, los valores de la sociedad orientada al largo plazo son la perseverancia, el ahorro, la estructura de las relaciones por status y el sentimiento de vergüenza.

De acuerdo a este modelo de interpretación de la vida, los acontecimientos más importantes ocurrirán en el futuro, establece que un buen individuo debe poder adaptarse a las circunstancias, así mismo la interpretación de lo bueno y lo malo también depende de las circunstancias, en algunos casos las tradiciones pueden ser adaptadas a las circunstancias sin llegar a ser cambiadas o rotas, sino tan solo adaptadas, la vida familiar es guiada por tareas compartidas, aprender de la contraparte siempre será una ventaja competitiva, el ahorro y la perseverancia son habilidades que permiten contar con fondos disponibles para inversión y auto mejora, la autoevaluación de sus capacidades les permite conocer sus límites, ventajas y oportunidades y finalmente el objetivo del futuro que es la prosperidad. (Li, 2017)

Es de tener en cuenta que China es una cultura milenaria impregnada de valores, ritos y costumbres que sirven como guía y parámetros de vida para sus habitantes, desde los inicios esta cultura ha servido de marco para los procesos negociadores guiando el desarrollo y posterior realización de negocios con empresarios, principalmente con los occidentales. (Bello, 2005)

Por lo tanto, aunque vivamos en un mundo globalizado las brechas culturales entre occidente y Asia siguen existiendo; es por esto que en su investigación García-Lomas (2011), determina las diferencias culturales que influyen en la realización de los negocios entre empresarios de las economías occidentales y las economías asiáticas, la metodología que emplea es de carácter cualitativo, mediante la revisión documental de literatura sociológica estableciendo una relación entre la cultura y los negocios internacionales, su

clasificación y el establecimiento de protocolos. Concluye que, si bien la globalización ha llegado a traspasar culturas, aún existen patrones culturales significativos que polarizan las relaciones internacionales. (García-Lomas, 2011)

Tal es el caso de los países occidentales en contraposición con los países asiáticos en los que sus economías son tradicionales, así mismo asegura que las empresas que pretendan expandir sus negocios a nivel internacional deberán buscar managers con conocimientos globales que sean también managers transculturales. (García-Lomas, 2011)

De tal modo, que en las negociaciones entre China con una contraparte extranjera, se puede evidenciar cómo sus principios son debatidos donde pueden llegar a incurrir en suposiciones erróneas. (Miles, 2003).

Es por lo que Bello (2005) manifiesta que para conocer más a fondo esas culturas se requieren años de estudio profundo de la misma y otros tantos años para conocer las técnicas de negociación de contratos o acuerdos. Para lo cual, y de acuerdo a Ogliastri (2000) el desarrollo integral del comportamiento personal en el contexto de una negociación debe estar ligado al aprendizaje previo sobre los valores y creencias de la contraparte provocando que en el desarrollo del armisticio tome una posición competitiva o cooperativa.

Particularmente, Vanhonacker (2004) afirma que en occidente las relaciones nacen de los acuerdos, mientras que en China los acuerdos nacen de las relaciones, por lo tanto, el cultivo de sus valores es una parte integral al hacer negocios en China. De modo que, mediante la metodología cualitativa según Castell (2014) analiza una serie de factores culturales que condicionan los procesos de negociación internacional con China, a través de una revisión bibliográfica con el fin de determinar los alcances de estos, como resultado de una negociación se encuentra que están estrechamente ligados al comportamiento de las contrapartes, de allí que resulte necesario contar con un conocimiento previo. Es así, que los chinos asumen que los extranjeros están interesados en el beneficio a corto plazo,

mientras que los extranjeros asumen que los chinos no están interesados en nada, excepto en el precio, esto acaba en lo que se ha denominado la “cultura del regateo”, que tiende a dominar la mayoría de las negociaciones en China. (Miles, 2003).

Las relaciones entre chinos y extranjeros han sido objeto de varios estudios con distintos enfoques, a partir del enfoque cuantitativo y cualitativo de Zhao (2000) en el que analiza el crecimiento de la economía China y el estancamiento de la economía occidental, el cual realiza una identificación de las raíces del problema determinando que los negociadores occidentales siendo ajenos a la cultura de su contraparte asiática se encuentran confusos al negociar con China.

Por consiguiente, se concluye que en el ámbito de la cultura de negocios de China y sus relaciones comerciales con otros países, China usa la estrategia ganar-ganar la cual responde a uno de sus valores culturales denominados egoísmo cooperativo, la cual nutre la confianza mutua y la relación a largo plazo, así mismo amplía el beneficio mutuo (Zhao, 2000).

Otras investigaciones como la de Muñoz (2014) resaltan la incidencia de los aspectos socioculturales en las negociaciones con China y Colombia con el objetivo de brindar un referente a la industria colombiana que les permita incrementar sus relaciones comerciales.

La metodología empleada por Muñoz (2014) consiste en la revisión bibliográfica de variables históricas en las que se determinan los factores sociopolíticos y socioeconómicos de China, el autor concluye que toda negociación debe estar dirigida por un conocimiento previo sobre los aspectos culturales de China y recomienda pensar en un proceso de negociación a largo plazo.

El estudio de la situación diplomática entre China y Colombia constituye un punto de partida para el inicio y posterior análisis de la negociación con China. A partir de un

estudio sobre las economías de ambos países, Martínez de la Peña (2005) diseñó una serie de estrategias con el fin de consolidar las relaciones de Colombia y China abarcando las perspectivas político-económicas de Colombia con China, reiterando la necesidad de profundizar en la cultura de China con el fin de instaurar un conocimiento previo respecto a la manera de transar de los negociadores.

Como se puede evidenciar los estudios realizados por los autores previamente mencionados son de carácter socioeconómico y político-económico, donde los investigadores analizan las variables sociales, políticas y económicas que determinan el comportamiento comercial de China y de Colombia, y la interacción de estos en los negocios. Así mismo, diseñan estrategias de consolidación comercial mediante la implementación de políticas fiscales y política exterior.

Finalmente, el objetivo de la presente investigación es la determinación de los principales factores culturales de China que le permiten posicionarse como nación exitosa comercialmente con el fin de brindar una base de buenas prácticas que puedan ser adoptadas por las diferentes industrias colombianas en pro de la consolidación de relaciones comerciales fuertes y duraderas con el gigante asiático.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Se utilizó la investigación cualitativa como herramienta metodológica, la cual busca el estudio de un fenómeno para comprenderlo en profundidad, intentando develar el sentido y la significación de las acciones bajo estudio. (Benavides y Gómez, 2005).

Las técnicas de investigación seleccionadas para este proyecto buscan establecer un conjunto de procedimientos para la obtención de los resultados, las técnicas utilizadas serán la investigación documental y la entrevista.

En la investigación documental se realizará la revisión de información en libros, revistas y documentos online, que contribuya a establecer un conocimiento inicial sobre pautas de relacionamiento con China. Se llevarán a cabo entrevistas a individuos que se encuentran realizando negocios con China o actúan como intermediarios para la negociación entre empresarios.

Las bases de datos utilizadas fueron Scielo, Redalyc, Proquest y el buscador de textos científicos y académicos Google Académico.

Los documentos utilizados fueron: documentos científicos, libros académicos, revistas científicas, tesis de maestría, informes y boletines de organizaciones internacionales (UNESCO), así como informes y boletines de organismos nacionales (Ministerio de industria y comercio, DIAN y Ministerio de relaciones exteriores), informes económicos de la compañía Price Water House, revistas comerciales del país (Semana) y artículos online de periódicos del país (El tiempo).

La entrevista semiestructurada permitirá recopilar información sobre las percepciones de los factores que influyen en las negociaciones entre China y Colombia, particularmente aquellos relacionados con la cultura China. Las herramientas por emplear

en el desarrollo de los objetivos son el análisis del discurso del entrevistado y el análisis del contenido documental. (Díaz, Torruco, Martínez, y Varela, 2013)

En términos de Hernández, Fernández y Baptista (2014). El proceso de recolección, organización y sistematización de la información será el siguiente:

1. Definición de la forma para la recolección de los datos
2. Elaboración del instrumento de recolección
3. Aplicación del instrumento de recolección
4. Obtención de datos
5. Tabulación de los datos
6. Archivo y preparación de los datos

El detalle del proceso de recolección, organización y sistematización de la información se encuentra al final del documento, en la sección apéndice.

Proceso de selección de los entrevistados y definición de las temáticas a tratar

Los entrevistados son seleccionados a través de la realización de un perfil del entrevistado, inicialmente se definen cuáles son los potenciales perfiles necesarios para las entrevistas en función de las temáticas a tratar previamente pre-establecidas. En consecuencia, se accede a la base de datos pública obtenida en la página web de la Cámara de comercio Colombo China, donde se encuentra un directorio comercial de sus afiliados, en este directorio aparecen la labor social de las compañías, así como su contacto principal.

Posteriormente se procede a realizar contacto telefónico con dichas compañías, en las llamadas realizadas se expone el requerimiento y se solicita el agendamiento de cita el cual se hace a través del correo electrónico suministrado por la universidad.

Finalmente se recibe la pre-confirmación de las compañías que desean participar de la investigación, partiendo de esto se realiza un perfil de los posibles entrevistados y se finiquita el establecimiento de las temáticas y cuestionamientos a tratar.

Fechas de entrevistas

Las fechas de las entrevistas fueron determinadas por los entrevistados y posteriormente confirmadas con el entrevistador.

Procesamiento de los datos

Antes de iniciar con la entrevista, el entrevistado y el entrevistador, leen el consentimiento informado y posteriormente firma las dos copias del documento, una de las copias es entregada al entrevistado y otra al entrevistador.

Los datos fueron recolectados en formato audio a través de grabaciones las cuales corresponden a un archivo de audio por pregunta, antes de comenzar; la información consignada en los audios está protegida por la ley de habeas data, misma que asegura al entrevistado que la información brindada no será comercializada, reproducida o utilizada en su contra ante cualquier eventualidad.

RESULTADOS

CAPITULO 1

LA CULTURA DE NEGOCIOS DE CHINA

Dando desarrollo a la caracterización de los elementos culturales en China que determinan su manera de hacer negocios con el mundo, se identificaron los aspectos generales que influyen en el momento de gestar relaciones comerciales.

Para hacer negocios en China es fundamental mostrar reconocimiento por sus valores y tradiciones, lo cual es un aspecto determinante para la comprensión y asimilación de sus prácticas y procederes en las negociaciones, esta es la llave que abre la puerta a generar relaciones comerciales que se conviertan en negocios asertivos.

De manera que es necesario hacer inmersión dentro de la cultura China identificando los diferentes contextos que interactúan en esta, tales como el externo y el interno. De acuerdo a Cordoví y Máster (2013), variables como la diversidad política, el contexto ambiental, la diversidad legal, los beneficios externos, las diferencias culturales, los cambios y la inestabilidad en el control gubernamental, así como la diversidad ideológica hacen parte de este contexto.

Por otra parte, el contexto interno está fuertemente ligado al poder de negociación, los niveles de conflicto, posiciones e intereses, las relaciones de las partes (ante, durante y después) de la negociación, así como los beneficiarios y los intermediarios (Phatak y Habib, 1996).

En este contexto la oportunidad de ejercer control y dirección es intrínseca, puesto que las situaciones que se generan son maleables debido a que en muchos casos son causadas por conflictos de intereses.

Por tanto, la cultura se presenta como un factor externo de notable influencia en las negociaciones internacionales particularmente con China, es por esto que en las negociaciones es imprescindible considerar los preceptos arraigados a través de los siglos como factor determinante, con el fin de mejorar la manera en la que nos relacionamos con su entorno y contribuyendo al acercamiento de las partes. (Lago, 2009)

La cultura como factor externo está llena de valores ancestrales (confucionistas) los cuales son apropiados por los chinos en su estilo negociador, valores como el colectivismo, el trabajo en equipo, la lealtad, la cooperación para la supervivencia y la obediencia van de la mano con la moral la cual es un eje de alta particularidad en China. (Medina, 2011).

Confucionismo en los negocios

El confucionismo aplicado a los negocios legitima el sistema y asegura el poder al gobierno es por esto que en China no se dan las disputas ideológicas que caracterizan la historia de occidente, García A (2014) afirma que Confucio (551-479 a.C.) decía que no había orden en el mundo desde que la dinastía Zhou perdió el poder en el año 722 a. C. porque estos no practicaban los ritos correctamente, de allí que la sociedad China considere que los ritos son la clave en el éxito de su sociedad.

Estos se ven reflejados a través de los principios de agrarismo, el lenguaje pictográfico, la desconfianza y la moralidad identificados por Graham y Lam (2003), los autores afirman que mediante el entendimiento y el diseño de estrategias de interacción con base en estas cuatro cuestiones culturales que influyen en el estilo de negociación chino es posible aumentar las posibilidades de desarrollar relaciones comerciales prósperas y rentables:

a) Agrarismo

Debido a que dos terceras partes de los chinos viven en zonas rurales, la cultura agraria hace hincapié en la cooperación, la colectividad versus individualismo, la armonía y la obediencia dentro de la jerarquía familiar.

b) El leguaje pictográfico

Desarrollado desde pensamiento holístico de información (imágenes) y da protagonismo a la globalidad, más que a los detalles.

c) La desconfianza hacia los extranjeros

Las actuaciones de los chinos están dictaminadas por el sentimiento de desconfianza hacia el mundo exterior, potenciadas por la historia bárbara a la que se han enfrentado debido a que durante varios periodos de su historia fueron invadidos por otros pueblos que buscaban apoderarse de sus riquezas, los aspectos anteriormente mencionados se manifiestan en todos los campos en los que ha incursionado China, dirigiendo sus procederes comúnmente recónditos (Fernández, Cuñat y Puyuelo, 2014).

d) Moralidad

Transmitida a través de las enseñanzas de Confucio, la aceptación de la relación jerárquica, la armonía social, el taoísmo que busca el equilibrio de las fuerzas y promueve el compromiso en los negocios.

Así mismo el valor de la cultura de negocios de China se ve reflejado en los conceptos de Guanxi y Mianzi, siendo estos los elementos más importantes en sus vidas

personales y laborales, los cuales trascienden de los valores filosóficos Confucionistas a los aspectos de negociación. (Ardichvili, Jondle, Wiley, Cornacchione, Li y Thakadipuram, 2013).

El Guanxi, es el pilar fundamental en la cultura de negociación de China, comprende unas series de aspectos ancestrales tales como la agricultura, el lenguaje, los principios, su ética, la moral y la desconfianza, en los que se narra su pasado a través de las dinastías que les gobernaron (Bhagat y McDevitt's, 2010). Más que una filosofía religiosa, este concepto se constituye como un estilo de vida, precedido por una estrecha relación entre la ética y la desconfianza, es primordial que el negociador comprenda este mantra de vida y gane la confianza de la contraparte China. (De Pablos, 2004).

A su vez, es considerado una herramienta para la implementación de estrategias. (Rodríguez, 2013). El grado de Guanxi está determinado por el nivel de estrechez de la relación entre las partes involucradas, de allí que los chinos se preocupen más por crear fuertes relaciones interpersonales y no en finiquitar un gran negocio.

Por otra parte, el Guanxi actúa como consolidador de redes de contactos, red que basa su éxito en la honorabilidad y legitimidad de sus miembros (Su y Littlefield, 2001). Para los chinos es esencial que su contraparte negociadora tenga la capacidad de sobrellevar y comprender los diferentes sistemas de interacción por los que se regentan, los chinos dan mayor importancia a la forma en cómo se llega a un acuerdo siendo siempre mediante el respeto, cuidando el honor de ambas partes y con el establecimiento de compromisos, para así generar confianza. (Rodríguez, 2013).

El objetivo principal es la consolidación de relaciones transparentes y duraderas, fortalecidas a través del tiempo lo que otorga legitimidad a las mismas. De acuerdo a Rodríguez (2013) y Neira (2005), el Guanxi en lenguaje coloquial colombiano podría ser visto como “palanca” lo que significa contar con influencia externa para conseguir un beneficio; sin embargo, para los chinos corresponde a la gratificación que obtiene quien ha

sabido conservar su buen nombre y honorabilidad obrando bien, por lo que se recomiendan entre redes de contactos.

Ahora bien, de acuerdo con Castell (2014) el Guanxi está basado en los principios de la reciprocidad (HuiBao), la frugalidad (jijean), armonía interpersonal (Renjihexie), el intermediario (ZhongjianRen), la confianza (Xining), Jerarquía (Shehui Dengji), Razonamiento Global (Zhengti Guannian), Resistencia en el trabajo (Chiku Nailao) y Ética (Lunlixue); los cuales son descritos a continuación:

- a) Reciprocidad (HuiBao) como una herramienta guía en la estimación de los valores, da a entender que si alguien recibe ayuda de otra persona esta debe devolver el favor en algún momento, entre mayor sea el tiempo que dure en devolverse mayor será el grado de compromiso entre las partes

Los empresarios chinos premian las relaciones entre amigos, familiares, y asociados cercanos. Los favores siempre se han de recordar y devolver, aunque no necesariamente en ese mismo momento. Ignorar esta reciprocidad se considera inmoral.

- b) La frugalidad (jijean) los acontecimientos históricos y económicos han enseñado a los chinos a ahorrar por eso tienden a ofrecer siempre un precio más alto y son fuertes regateadores. (Castell, 2014).
- c) Armonía interpersonal (Renjihexie) la amistad y los sentimientos positivos son los lazos que atan las relaciones establecidas en el Guanxi.
- d) El intermediario (ZhongjianRen) es sumamente importante ya que inicialmente es la persona que establece las primeras conexiones y ayuda a interpretar el lenguaje y los movimientos corporales de los negociadores chinos.

- e) La confianza (Xinyong) en el que se utiliza la confianza para obtener utilidad de ella, mediante el establecimiento de condiciones estables aumenta la confianza del negociador chino.
- f) Jerarquía (Shehui Dengji) se deriva de la filosofía de Confucio en la que el respeto y la obediencia hacia los superiores son pilares, este elemento cultural implica que:
- Las empresas extranjeras deben enviar a China representantes del nivel apropiado al acuerdo que se quiere lograr.
 - Durante las negociaciones hay que mostrar un trato deferente, reconociendo la posición jerárquica de los principales ejecutivos de la empresa china.
 - Durante las negociaciones, los ejecutivos de mayor rango nunca se enfrentan a la otra parte, ni entrar a discutir temas importantes ya que el papel de negociador “duro” lo hacen ejecutivos de segundo nivel.
- g) Razonamiento Global (Zhengti Guannian)
- Los chinos tienen un enfoque global de los temas a tratar y no negocian uno por uno de forma secuencial debido a que su idioma consiste en signos (ideogramas) los cuales significan palabras completas o conceptos. (Yaqing, 2012).
- h) Resistencia en el trabajo (Chiku Nailao)
- En la cultura China la capacidad y resistencia es muy valorada esto se refleja en los extensos análisis y largas sesiones de trabajo durante sus negociaciones.
- i) Ética (Lun lixue)
- El concepto de ética en China se remite a la filosofía de Confucio, la cual tiene como una de sus máximas que la moralidad se adecua a las circunstancias, de

allí que en algunos casos en las negociaciones con China las cláusulas sean reevaluadas o pactadas. (Mondragón, Minervini y Paraíso, 2015, pág. 58)

Considerando los principios en los que se fundamenta el Guanxi como instrumento de negociación, se establece el primer paso para establecer una buena relación comercial (Zitzmann, 2011) y se constituye en herramienta para desarmar la desconfianza y promover acercamientos en la negociación.

Otro concepto relevante que acompaña el Guanxi es el Mianzi y la forma en la que se puede ganar o perder es algo con lo que occidente no está familiarizado; el Mianzi traducido como 'rostro', 'reputación', 'honor', y 'respeto' es de gran importancia en los círculos de la sociedad china (sociales, políticos, económicos) tanto que podría romper o afianzar un trato. El Mianzi (buen nombre, honorabilidad, respeto...) da soporte al Guanxi en cuanto que brinda credibilidad a los vínculos sociales, el Mianzi crece acorde al Guanxi. (Buckley, Clegg y Tan, 2006)

En términos de Reyes (2012) el Mianzi se refiere al valor social que les brinda tener prestigio y buen nombre, para los chinos es supremamente fácil perder el Mianzi, desde el momento en que está infundada la duda se corre el riesgo de incurrir en más errores y perder el negocio. Una de las bases del Mianzi es el Shehui Dengji, este abarca aspectos tales como el estatus social, agente que precisa el nivel de relevancia de tener prestigio. (Hernández y Graham, 2008)

De acuerdo con Reyes (2012), el Mianzi es el prestigio que tiene una persona desde el punto de vista de la sociedad es por esto que el ser amonestado en público, desautorizado, ridiculizado, criticado, contradicho, ser considerado no humilde o presuntuoso, tener que sentarse junto con personas de rango inferior o ser ajuiciado públicamente son formas de perder el Mianzi. (Reyes, 2012)

Debido a la conectividad que existe en China entre la cultura y los negocios, la mayoría de su población sin importar su posición social protegen su Mianzi; el grado de Mianzi que se obtendrá es la primera consideración de los chinos cuando deciden qué vestir, dónde cenar, dónde vivir, qué y dónde estudiar, así como qué auto manejar; tal es el caso de las muestras culturales y demás encuentros sociales (diplomáticos y empresariales) en los que se proponen presentar su mejor cara. (Seng Woo y Prud'homme, 1999)

Protocolo

De acuerdo con Hidalgo y Aguilar (2015), los chinos adoptan a los extranjeros con actitud paternalista de tolerancia aun obviando las transgresiones leves del protocolo que un foráneo pueda cometer. De este modo podemos determinar que el buen desarrollo del protocolo concede la seguridad en el proceso de iniciación de una negociación, en las relaciones con China los detalles son lo más importante, y si no se conocen, pueden arruinarla.

Tal es el caso de los banquetes, ya que, son de vital importancia para empezar a establecer relaciones, en estos no se habla de negocios y el protocolo es muy preciso. Los empresarios chinos se esmeran y se preocupan por atender bien al empresario extranjero con banquetes donde hay abundancia de comida, lo que para ellos significa generosidad, poder y riqueza. No obstante, debe haber precaución con el consumo de alcohol, debido a que se trata de una parte importante en los procesos de negociación, puesto que allí se construyen relaciones de confianza. (Ávila, 2009)

Del mismo modo, Lago (2009) señala que comprender su forma de actuar, interpretar el silencio de sus palabras, el doble sentido de sus frases y dominar su idioma son algunas pautas para iniciar con buen pie la aventura en China. En consecuencia, y a fin de evitar riesgos innecesarios, creemos conveniente introducir aquí las normas de protocolo más importantes en China.

En las primeras reuniones, el objetivo es conocerse, y en la medida que se familiaricen se desarrolla la confianza. Una transacción de carácter comercial se centra en aspectos como la construcción de una relación fundamentada en la confianza, el respeto, la amabilidad, la tolerancia, y la paciencia. Las reuniones de trabajo se deben planear con tiempo para permitir las traducciones respectivas.

Incluso Balzan y Kokkinakis (2010), afirman que la puntualidad es supremamente importante para los chinos, motivo por el cual se debe de llegar a tiempo a las reuniones de negocios ya que es considerado un acto de deshonra hacer esperar a un empresario chino. Zitzmann (2011) afirma que los chinos son muy puntuales y acostumbran a llegar antes de la hora convenida. De hecho, no es raro que una reunión empiece antes de tiempo si las dos partes ya se han presentado.

Algunas otras recomendaciones en el ámbito de protocolo son:

- Vestir de una manera sobria, sin muchos accesorios y objetos que sean brillantes o llamativos.
- Dar la mano de manera suave y prolongada.
- Presentar a las personas en orden jerárquico; con nombre completo y cargo en la organización.
- Intercambio de tarjetas recibiendo la de la contraparte con ambas manos agarrada de las esquinas y estudiándola unos segundos antes de guardarla.
- No se debe establecer contacto visual prolongado.
- Ser especialmente cuidadoso en el ritual de los regalos como símbolo de amistad y de esperanza para prósperos negocios.

(Balza, y Kokkinakis, 2010)

Estilo de negociación

Los occidentales son proactivos, toman la iniciativa y se adelantan a los hechos, lo cual es visto, por los chinos, como egoísta y arrogante pues tratan de romper con la armonía. (Paramo, 2010)

Si se generan problemas, la contraparte china asume que, si la occidental hubiera hecho su trabajo correctamente, estos se habrían podido evitar. (Paramo, 2010). Los chinos saben que para muchos “el tiempo es oro”, sin embargo, se debe evitar mostrar signos de impaciencia o tratar de agilizar el proceso. Sin embargo, según Ávila (2009) un signo representativo de la cultura China es la paciencia en el momento de realizar una negociación, puesto que estos son calmados y prefieren clarificar cada detalle de la negociación, son conscientes de que tienen este elemento a favor y lo pueden utilizar para manejar su contraparte.

De acuerdo con Ávila (2009), los chinos son ambiguos y respetuosos por lo que no negarán una solicitud con un “no”, son meticulosos y buscan crear relaciones a largo plazo antes de iniciar una negociación. Por consiguiente, es regular que se presenten instantes de regateo reflejado en la negociación sobre ofertas y contraofertas.

Otro elemento importante para negociar con los chinos, es el lenguaje no verbal de estos debido a que su forma de expresarse es una clara muestra de los futuros resultados de la negociación, pues estos expresan la intención comunicativa de ambas partes, el sistema de lenguaje de los chinos “observar, escuchar e interiorizar” es considerada como una técnica de guerra en los negocios ya que este es muy agresivo, (Ávila, 2009) y también puede tratarse de un filtro para quienes son considerados sus “enemigos” los cuales no son dignos de confianza por lo tanto no son aptos para negociar.

En términos de Kalfaian (2007) y Paramo (2010), el empresario debe tener confianza con la persona que tiene delante y eso implica tiempo en negociaciones y no

apresurarse a tomar las decisiones, las relaciones personales en los negocios son críticas. Y es que los chinos se sienten más a gusto haciendo negocios con “viejos amigos”.

Ahora bien, es importante para los exportadores, importadores e inversionistas colombianos establecer y mantener relaciones cercanas con sus contrapartes chinos y con las agencias del gobierno relevantes.

El *status quo* para los chinos es de suma importancia debido a que estos no son muy abiertos a embarcarse en nuevas situaciones; esta actitud es mal vista por los occidentales y es considerada reacia, además Zitzmann (2011) afirma que es primordial recordar que hay que sentarse en orden jerárquico, empezando por el anfitrión, éste deber estar sentado frente a la puerta, se debe esperar que indiquen el lugar de cada uno de los asistentes en la mesa, o bien comprobar si existen cartelitos de identificación en cada puesto.

La regla más importante en una reunión sea social o de negocios, es respetar jerarquías y propiciar el contacto entre ejecutivos del mismo nivel. Por ello, enviar ejecutivos del máximo nivel desde la primera reunión puede ser una pérdida de tiempo que no da ninguna ventaja; esta práctica debe reservarse para el final, para la firma del contrato o en otras ocasiones de especiales. (Páramo, 2010)

Es necesario evitar el confrontamiento directo para mantener la armonía, las disputas suelen resolverse mediante conversaciones conciliatorias de carácter amigables en las que el arbitraje es asignado a terceros con el objetivo de mantener en buenos términos la relación. (Rada, 2008)

Además, Kalfaian (2007) puntualiza que, si bien los chinos son muy cordiales, no son afectuosos, por lo que el saludo suele ser distante, siempre se habrá de tratar a las personas por su apellido y el rango o título, no obstante, el hecho de no mostrar las emociones durante los encuentros lo utilizan como estrategia comercial.

Finalmente, el manejo de las relaciones personales y profesionales en China son de carácter formal determinadas por el Guanxi y orientadas al largo plazo, mientras que en Colombia estas son informales en su mayoría, determinadas por la “palanca” y sin el objetivo de durabilidad (Sánchez, 2009). Entretanto en China los principios y los valores sociales “Mianzi” son supremamente importantes, en Colombia el *status quo* (indicador social) y las posesiones materiales son de mayor importancia porque establecen la posición del individuo. (Bushnell y Montilla, 2002)

CAPITULO 2

RELACIONES DIPLOMÁTICAS Y DE COOPERACIÓN CHINA – COLOMBIA

Posterior a la caracterización de los elementos culturales en China que determinan su manera de hacer negocios con el mundo y la identificación de los aspectos culturales generales considerados en la gestación de una relación comercial, y en continuidad con el desarrollo de la investigación, se procede con el análisis histórico de las relaciones entre China y Colombia.

Para el histórico de relaciones entre China y Colombia, es importante hacer una revisión general de las relaciones de China con América Latina. De acuerdo con el Centro de Estudios de China ubicado en Bogotá, Colombia “El acercamiento entre China y la región latinoamericana ha tenido diferentes etapas, de acuerdo con el país y a los móviles del momento. Conocer la manera como se vienen interrelacionando permite comprender hacia donde se dirigen en el futuro”. (Asociación para el Fomento de las relaciones Colombia-China, 2016).

Existieron dos instancias determinantes en la relación entre China y América Latina, la primera en el año 1560 cuando se inician los intercambios comerciales entre la costa de China y Acapulco en México gracias a la ruta de la Seda la cual pasaba a través de Manila en Filipinas y la segunda instancia situada a finales de la década de los setenta, impulsado por la reforma económica y la posterior apertura de China. (Villezca, 2008).

China fue el segundo país del Asia Oriental con el que Colombia estableció relaciones diplomáticas, particularmente desde 1949 se enseña el español en China demostrando así su visión en el marco internacional. Así mismo, enuncia la inexistencia de programas de educación superior sobre Asia mientras que en otros países de la región como “Argentina, Brasil y Chile llevan la delantera con maestrías, y México está a la cabeza con

doctorados”, desde 1961 China y Colombia deciden elevar sus misiones a categoría embajada (Barbosa, 2011).

Desde principios de los años 70’s China reorientó su política exterior al plano regional mediante una política sur-sur, concediéndole mayor importancia al área Asia-Pacífico, especialmente a América Latina, impulsando la diversidad y el aprovechamiento de esta. (Le-Fort, 2006)

En 1977, el político de izquierda Alfonso López Michelsen, auspicio la llegada a Bogotá de una selección futbolística china para enfrentar a la Selección Colombia de entonces. (Posada, 2016)

De acuerdo a Morón (2008), para 1978 bajo el gobierno de Julio Cesar Turbay Ayala se renueva el interés por establecer relaciones diplomáticas con la República Popular China estableciéndolas de manera gradual, sin embargo, se evidenció mayor crecimiento en los aspectos de carácter económico; de allí nace la Asociación de Amistad Colombo-China.

En 1979 se fundó en Bogotá la agencia de noticias Xinhua, gracias a la amistad entre el embajador chino en la ONU con su homólogo colombiano Indalecio Liévano Aguirre. (Posada, 2016)

En consecuencia, para 1980 Chen Chu de la China e Indalecio Liévano de Colombia representantes permanentes de China y Colombia respectivamente, firman ante las Naciones Unidas en Nueva York el comunicado conjunto en el que se expresa que a partir de dicho momento se establecían formalmente relaciones diplomáticas entre ambos países (Barbosa, 2011). Esto fue posible gracias a que "Colombia se adhirió al principio de 'una sola China', reconociendo al Gobierno de Beijing como legítimo y a Taiwán como parte del territorio". (Borda y Berger, 2012)

Hernández (1997) hace referencia a que en el gobierno de Carlos Lleras se desarrolló una política que buscaba mayor apertura y extensión de las relaciones

diplomáticas. Así mismo, el gobierno colombiano promovió la inclusión de China en el Consejo de Seguridad de la Organización de Naciones Unidas.

Morón (2008) establece que el 17 de julio de 1981 se estableció entre Colombia y China el primer Convenio oficial, el cual fue de carácter comercial, posteriormente para octubre y diciembre del mismo año se firmaron el primer convenio cultural que buscaba fortalecer y desarrollar relaciones de amistad y cooperación y el primer convenio de Cooperación Científica y Técnica, adicionalmente como muestra de amistad en 1984 se realizó la primera visita del buque de escuela Gloria en un puerto de Shanghái en China

La primera visita oficial y de más alto nivel a la República de Colombia, la realizó el Premier del Gobierno Chino, señor Zhao Ziyang, atendiendo la invitación del presidente Belisario Betancur en 1985. (Vélez, 2010, p.11)

El interés de China en la región, señalando que en 1991 China se convierte en miembro observador del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en 1993 se hace miembro observador de ALADI, así mismo en 1998 el Banco del Pueblo Chino ingresó al Banco del Desarrollo del Caribe. (León de la Rosa y Gáchuz, 2015).

En cuanto a la cooperación económica, se han firmado cinco Convenios bilaterales entre el 2004 y 2010, a través de los cuales se han hecho efectivas donaciones por parte del gobierno chino de instrumentos musicales, computadores, equipos de rayos x, maquinaria agrícola, equipos médicos y medicina tradicional, entre otras. (Vélez, 2010, p.13)

En 2006 se exhibieron en el Museo Nacional “los siete guerreros de Xian”, en este mismo año el Gobierno Nacional de Colombia otorga anualmente 20 becas a estudiantes de China para que aprendan español en universidades colombianas, mientras que los chinos reciben, alrededor de 30 colombianos como becarios para sus diferentes programas. (Universidad Eafit, 2015)

Entre los lustros, de las relaciones Colombia- China en el periodo 2007-2017:

- En 2007 se fundó el instituto Confucio en la Universidad de los Andes, Bogotá (Colombia)

- En 2010 se fundó el instituto Confucio en Medellín (Colombia), como muestra del interés de China en fortalecer sus relaciones con Colombia. Se evidencia que en este mismo año cuando el Gobierno colombiano se mostraba renuente a desembolsar el dinero que costaba el stand del país en Expo Shanghai, China ordenó una reducción de la cifra, y evitó la ausencia del país en aquella vitrina comercial.
- En 2013 se fundó el instituto Confucio en la universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá (Colombia).
- En 2015 el primer ministro Li durante una visita a Bogotá ofreció 200 becas para estudiantes colombianos, en este mismo año se expusieron algunas de las obras del Pintor Colombiano Fernando Botero en China.

Igualmente, se resalta que en las relaciones chino-latinoamericanas los principales socios comerciales de Pekín en la región son Brasil, Perú y Chile; todos ellos con Tratados de Libre Comercio existentes. Por lo cual, en cuanto a las relaciones entre Colombia y China se han obtenido entidades como Centro China y Asociación para el Fomento de las Relaciones Colombia-China.

En la actualidad, desde la formalización de las relaciones comerciales entre ambos países, cuatro presidentes colombianos han visitado China: Ernesto Samper (1996), Andrés Pastrana (1999), Álvaro Uribe (2005) con ocasión del vigésimo quinto aniversario del establecimiento de las relaciones diplomáticas y Juan Manuel Santos en 2012. Particularmente la más alta autoridad gubernamental china en llegar a Bogotá fue el primer ministro Li Keqiang, en mayo de 2016. (Posada, 2016)

De acuerdo con la Embajada de Colombia en China, entre ambos países hay suscritos los siguientes instrumentos y acuerdos comerciales y de cooperación

- Comunicado Conjunto del Establecimiento de Relaciones Diplomáticas (1980)
- Convenio de Cooperación Científica y Técnica (1981)
- Convenio Cultural (1981)
- Convenio Comercial (1981)
- Convenio de Cooperación Económica (1985)
- Memorando de Entendimiento para el Desarrollo de las Relaciones entre ambos países (1987)
- Acuerdo de Exención de Visado en pasaportes diplomáticos y Oficiales (1987 y 1991)
- Acuerdo para el Establecimiento de Consulados (1989 y 1996)
- Protocolo sobre el mecanismo de consultas entre los funcionarios del Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia y el Ministerio de Relaciones Exteriores de la República Popular China (1990)
- Memorando de Entendimiento entre el Ministerio de Relaciones Exteriores de la República Popular China y el Ministerio de Relaciones Exteriores de la República de Colombia. (1999)
- Memorando de Entendimiento para la Cooperación en la Lucha contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas y Delitos Conexos (1998)
- Protocolo fitosanitario para la exportación de Banano a China (1998)
- Tratado sobre Asistencia Judicial en Materia Penal (1999)
- Acuerdo para la Adhesión de China a la OMC (2000)
- Acuerdo para el establecimiento de un mecanismo de consulta política y cooperación entre la República Popular China y la Comunidad Andina de Naciones (2000) Convenios sobre Cooperación Fitosanitaria y Sanidad Animal (2005)
- Convenio sobre cooperación en sanidad animal y cuarentena (2008)
- Acuerdo sobre Asistencia Militar gratuita entre el Ministerio de Defensa Nacional de Colombia y de la República Popular China. (2005 y 2007)
- Memorando de Entendimiento sobre el Intercambio Cinematográfico. (2005)
- Memorando de Entendimiento relativo a la Cooperación en Materia de las Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones (2005)

- Carta de Intención entre la Administración Estatal de Reliquias Culturales de la República Popular China y el Ministerio de Cultura. (2008)
- Acuerdo para la Promoción y Protección de Inversión (2008)
- Protocolo Sanitario para la Exportación de Carne Bovina
- Convenio de Cooperación Económica y técnica
- Convenio de Prevención del Hurto, Excavación Clandestina e Importación y Exportación Ilícitas de Bienes culturales (2012)
- Memorando de Entendimiento para la realización del Estudio Conjunto sobre la factibilidad de un tratado de Libre Comercio. (2012)
- Memorando de Entendimiento sobre cooperación agrícola. (2012)
- Memorando de Cooperación entre el Ministerios de Agricultura y desarrollo rural de la República de Colombia y la Administración General de Supervisión de Calidad, Inspección y Cuarentena De China. (2012)
- Memorando para la promoción de la cooperación en el sector de Minas y Energía. (2012)

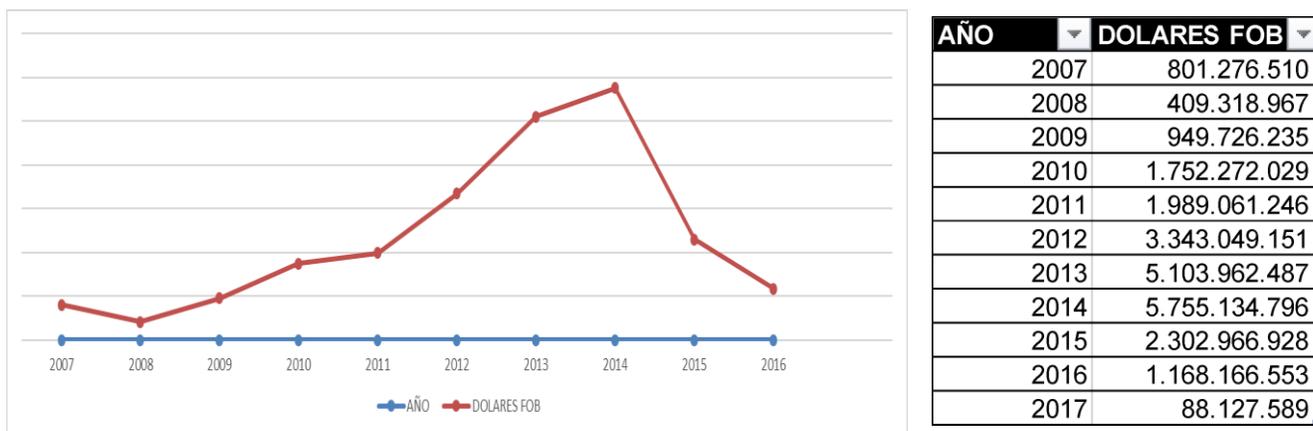
Relaciones comerciales China – Colombia

En la actualidad, se destacan las exportaciones de petróleo colombiano a China. En cuanto a IED en Colombia el gigante asiático ha establecido empresas como Huawei (tecnología), Fotón (vehículos de carga) y Sinopec (petróleo); en cuanto a las inversiones de Colombia en China se encuentran los seis laboratorios de vacunas antirrábicas y contra la encefalitis fundada por el doctor Eduardo Aycardi. (Posada, 2016)

Al ahondar en las relaciones comerciales entre China y Colombia se evidencia que, en la balanza comercial entre ambos países, Colombia se encuentra en desventaja debido a que el país se ha mantenido en una constante reprivatización productiva. En este sentido, Colombia exporta materias primas e importa bienes de capital y manufacturas determinando así una dinámica extra regional de mayor importación desde China lo cual se evidencia en el siguiente Gráfico. (Fernández de Soto y Pineda, 2012)

Gráfico II. Serie Histórica de exportaciones a China 2007-2017 a diciembre.

*Tabla I. Datos de la serie histórica de exportaciones a China 2007-2017 a diciembre.
Gráfico II.*



Fuente: elaboración propia en base a la serie histórica de exportaciones por país 1970-2017 (diciembre) del DANE

En la última década, se registra un crecimiento del 46% en las exportaciones de Colombia a China (2007-2016), para el 2016 el intercambio comercial fue de 1.168 millones de dólares.

Sin embargo, el déficit de nuestra balanza en contraste con China es grande, la única respuesta posible a esto está en variar nuestra oferta exportable y ofrecer precios competitivos.

De acuerdo con Gao Zhengyue, exembajador de China en Colombia y director chino del Instituto Confucio de Medellín, Colombia produce muchas cosas que China necesita y viceversa; a la nación asiática le interesa el crudo de Colombia y sus derivados, así como otras materias primas que se producen debido ausencia de estaciones, por su parte,

a Colombia, le beneficia la tecnología y la maquinaria con la que cuentan los orientales. (Universidad Eafit, 2015)

La consultora internacional Price Water House (PwC) en su publicación de 2015 expone que “El mundo en el 2050 ¿Cuáles son las tendencias en el equilibrio del poder que resumen el orden económico mundial?, el orden mundial en cuanto al comercio cambiará drásticamente en las próximas décadas; cambios que crearán precedentes tales como los de principios del siglo XX, según PwC (2015). China está muy cerca de convertirse en la mayor economía del mundo, se espera que para este 2018 China adelante a la economía de los Estados Unidos, así mismo se prevé que el país asiático será la mayor economía entre el 2030 y el 2050.

De igual manera para Tamames (2007) China tiene grandes problemas debido al envejecimiento de su población causado por la política del hijo único dictaminada en 1979, así como la inminente sustitución de su política de imitación por una de desarrollo e innovación, estos últimos factores podrían ser causantes de una notable desaceleración en su economía.

Esta revolución en las relaciones comerciales y en el poderío económico presenta desafíos y oportunidades para las economías desarrolladas, entre las que se destacan la posibilidad de convertirse en un referente del comercio al que todos quieren unirse. De saberse aprovechar el crecimiento de los países emergentes se podría catapultar el crecimiento de las naciones desarrolladas.

Las facilidades del comercio, la reducción de barreras y la aplicación de convenios, tratados y alianzas presenta un escenario lleno de oportunidades en el que acrecienta la competencia entre las economías, mayor aun las denominadas emergentes, desencadenando un incremento en el valor añadido de servicios y bienes como las manufacturas (principal móvil económico).

La mejora en las condiciones para que empresas de países emergentes y desarrollados permitirán que estas se asienten en zonas donde su producción sea óptima debido a tiempo, precio y calidad, logrando así la concentración de capital en determinadas zonas que posteriormente pueden llegar a convertirse en clase media y clase media alta.

Desde el inicio de las relaciones diplomáticas entre China y Colombia, Colombia se ha convertido en uno de los principales socios comerciales de China, así como uno de los mayores exportadores de materias primas hacia este. En cuanto a la región, Colombia es el país Latinoamericano que más ha incrementado su comercio bilateral con China.

Tabla II. Exportaciones hacia la República Popular de China por grupo de productos

Sector	miles US \$ FOB		Variación	Partic. % 2017
	enero-septiembre			
	2016	2017		
Total	899.191	1.404.654	56,2%	100,0%
Minero-energéticos	793.166	1.243.504	56,8%	88,5%
No minero-energéticos	106.024	161.151	52,0%	11,5%
Agrícolas	5.157	9.854	91,1%	0,7%
Agroindustriales	3.520	7.272	106,6%	0,5%
Industriales	97.348	144.025	47,9%	10,3%

Fuente: DANE- DIAN. cálculos OEE Mincit.

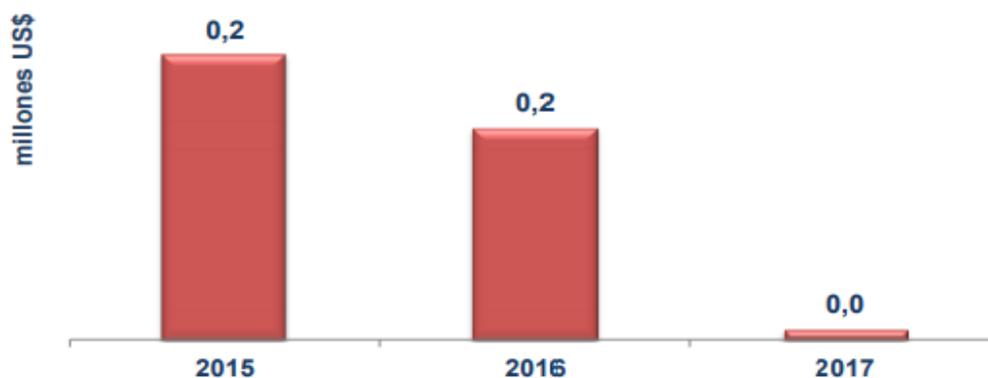
La producción y comercialización de bienes y servicios bajo alta competitividad presionarán intensamente el uso los recursos naturales, tales como el agua y las fuentes de energía, elevandolos favoreciendo a los exportadores de esos productos (Colombia) lo que exige apuestas a largo plazo para el país en asunto de optimización de producción y resguardo de los bienes naturales, de no hacerse el país podría hacer parte de los que “pasarán a segunda fila”. (Ministerio de comercio, industria y turismo de Colombia, 2017)

Según PwC (2016), Colombia posee un gran potencial frente al crecimiento sostenible a largo plazo en las próximas décadas, lo cual se evidencia en el crecimiento

estable de los últimos años en la economía del país, siendo los sectores de construcción, minas, hidrocarburos y servicios financieros los impulsores de este crecimiento.

Por años Colombia ha manejado una política de seguridad en las inversiones que hace y recibe, es por esto que como respuesta a las estrategias expansionistas de China tan solo le permite invertir por medio de asociaciones con empresas o empresarios colombianos, asegurándose de evitar los capitales golondrina; así como a través de pactos y tratados de cooperación e intercambio en educación, tecnificación y tecnología; particularmente se han establecido diversos canales que agilizan estos procesos de inversión, cooperación e intercambio, tales como las cámaras binacionales y las embajadas. (PwC, 2015)

Gráfico III. Inversión directa de Colombia en la república popular china en (US. Millones)

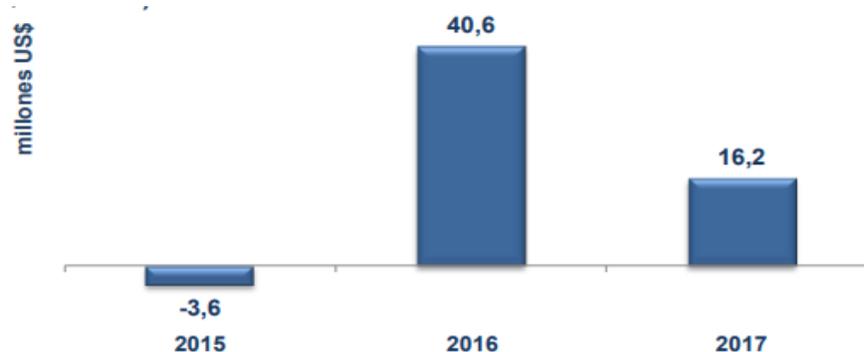


Fuente: DANE- DIAN. cálculos OEE Mincit.

Las Estrategias Diplomáticas de China hacia Colombia están encaminadas a la satisfacción de intereses mutuos, en las que la inversión extranjera promueve el crecimiento

del país (Colombia), la educación, el turismo, la calidad de vida, así como el desarrollo científico y técnico, no obstante, la diplomacia de China tiene como objetivo el apalancamiento económico de su economía. (MINCIT, 2017)

Gráfico IV. Inversión directa de la República Popular China en Colombia (US. Millones)



Fuente: DANE- DIAN. cálculos OEE Mincit.

Las dinámicas en las relaciones políticas de ambos países reflejan las circunstancias internas de cada uno de ellos, así como sus estrategias integrativas para globalizarse, contar con inversiones en Colombia confiere a China una gran ventaja competitiva, misma que además de ser una herramienta política también constituye implicaciones positivas para el aumento de capital y la imagen que proyecta como país. (MINCIT, 2017)

Finalmente, la política exterior de China hacia Latinoamérica está basada en los llamados Cinco Principios anunciados en 1954, estos se guían de acuerdo a una política exterior independiente incentivada por la iniciativa del gobierno chino por dar un nuevo rumbo a la historia de China, la cual permitió su apertura económica. Los principios son: respeto mutuo a la soberanía y la integridad territorial, no agresión, no intervención en los asuntos internos del otro, igualdad y beneficio recíproco, y coexistencia pacífica. (Le-Fort,2006).

La información anteriormente expuesta refuerza la necesidad de exponer una guía a modo de marco referencial que pueda ser utilizado por los empresarios colombianos para mejorar e incrementar sus relaciones diplomáticas y económicas con la República Popular de China.

ENTREVISTAS

Para el desarrollo de las entrevistas se seleccionó al señor David Barriga presidente de Asia B Consulting y a los señores Andrés Zarate, coordinador comercial y de proyectos y Nicolás Flórez, asistente comercial y de proyectos de la Cámara de Comercio Colombo – China, ambos entrevistados cuentan con información similar, la cual es expresada por cada uno de ellos desde distintos puntos focales.

El objetivo de la realización de las entrevistas es validar el escenario en el que se encuentran ambos países en materia de cultura de negocios, este instrumento de selección de información y análisis es de carácter no riguroso, se optó porque complementa la revisión documental previamente analizada en los anteriores capítulos, porque así mismo, presenta un panorama actual en el que los entrevistados brindan su conocimiento empírico obtenido a través de sus años de estudio y la experiencia personal y laboral al estar inmersos en el contexto de las relaciones Colombo-Chinas. Finalmente, las entrevistas actúan como integrador de las nociones de cultura de la UNESCO, así como de su importancia en el contexto global específicamente el de negocios, igualmente valida las teorías de Hall sobre la importancia del contexto y ejemplifican y ubican en un panorama real las dimensiones culturales de Hofstede.

De manera que, se optó por entrevistar al señor Barriga presidente de Asia B Consulting debido a que actúa como promotor de las relaciones Colombo-Chinas, la compañía que preside brinda consultoría especializada para empresas e individuos

interesados en realizar cualquier tipo de inmersión cultural, educativa o económica con China; Barriga en la entrevista suministró información sustancial sobre oportunidades de mercado, fallas en las negociación y recomendaciones para los sectores comerciales y académicos, misma que brinda un marco referencial para desarrollar estrategias de mejoramiento y el planteamiento de nuevas hipótesis de investigación.

Así mismo, los señores Zarate y Flórez de la Cámara de Comercio Colombo China, al ser colabores de alta importancia de esta institución cuentan con la capacidad para brindar información relevante sobre China y sus relaciones con Colombia con el fin de promover las relaciones entre ambas partes. Así mismo, como representantes de los intereses de sus afiliados ante los gobiernos de China y Colombia poseen un conocimiento claro sobre las relaciones entre estos y los factores de falla o éxito de los mismos; Zarate y Flórez atienden a los cuestionamientos planteados desde la perspectiva comercial de la cultura, hacen especial énfasis en conceptos como el Guanxi, el Mianzi y demás aspectos de la cultura de China que han evolucionado y se han adaptado al entorno comercial. A continuación, se presenta la estructura temática llevada a cabo en las entrevistas con el fin de facilitar la comprensión de los elementos planteados.

Tabla III. Estructura temática de las entrevistas

ENTREVISTA
Cultura de negocios
1. ¿Cómo describe usted la cultura de negocios china?
2. ¿Cómo describe usted la cultura de negocios colombiana?
Factores de éxito y su aplicabilidad

3. ¿Cuáles considera usted que son los principales factores de éxito de los empresarios chinos/ y de los empresarios colombianos?

4. ¿Qué factores de la cultura de negocios de china considera usted que pueden ser adaptados por los empresarios colombianos?

Fallas en el proceso de negociación

5. ¿Cuáles considera usted que son las principales fallas de los empresarios colombianos al hacer negocios con los empresarios chinos?

Oportunidades y retos de los mercados

6. ¿Qué tipo de oportunidades considera usted que China nos puede brindar? ¿Por qué? ¿Considera usted que Colombia podría brindar a China?

7. ¿Cuáles considera usted son los principales retos de las industrias colombianas que quieren realizar negocios en China y viceversa? ¿Qué recomendaciones les daría a estas?

Entrevista a David Barriga presidente de Asia B Consulting

Jueves 22 de marzo de 2017

A la pregunta ¿Cómo describe usted la cultura de negocios china?, David Barriga presidente de Asia B Consulting afirma que debido a la “ausencia” de religión, China es un país de símbolos y colores, de allí que asignen significados a los objetos y situaciones.

Hoy por hoy, encontramos que algunos empresarios chinos no hacen un negocio hasta que la luna llegue a cierto nivel o hasta que se den ciertas condiciones astrológicas e inclusive ciertos comportamientos de la contraparte (no ser modestos, etc.), incluso los empresarios chinos son fieles a regirse por “el número de la suerte” o vestirse de algún

color particularmente, a los empresarios chinos que les gusta hacer negocios en espacios fuera de la oficina.

De acuerdo a Barriga, lo anterior es altamente valorado por estos, de manera que este tema siempre debe estar presente al hacer negocios con empresarios chinos ya que puede generar un impacto negativo si como su contraparte no tenemos sensibilidad en este aspecto.

Por su parte en respuesta a la pregunta ¿Cómo describe usted la cultura de negocios colombiana? David Barriga manifiesta que en gran medida es direccionada por corrientes religiosas, llegando a ser considerada como una cultura conservadora que sin embargo está en constante evolución, tal es el caso de los nuevos gerentes que son mucho más abiertos.

Ahora bien, Barriga establece algunos valores y características propias del negociador colombiano, una de ellas es el alto grado de flexibilidad, un ejemplo de esto es que, si bien las estrategias y planes son estudiados con anterioridad, en efecto se evidencia poca organización en el momento de su aplicación, incluso en ocasiones tiende a no ser lo suficientemente claro.

Por otra parte, somos considerados “muy folklóricos” en cuanto a que somos cálidos y buenos anfitriones, en el sentido que las excusas y la “malicia indígena” siempre están presentes, el individuo colombiano es empático, por esto busca llevar a cabo negociaciones con quien se identifique o en palabras coloquiales “nos cae bien”, eso es parte de la cultura de negocios colombiana, el empresario colombiano se siente cómodo realizando negocios en la oficina.

De acuerdo a la Rae (2001), el significado de folklórico es algo o alguien perteneciente o relativo al folclore, conformado por costumbres, canciones, bailes, etc., esto último de carácter tradicional y popular. Similar a la definición de la Real Academia Española, en la jerga colombiana un individuo folclórico es aquel que en su forma de

comportarse y expresarse tiene rasgos característicos de su cultura (alegría, hospitalidad, acento y dialecto, etc.).

Particularmente la Real Academia Española (2001) no cuenta con una definición de malicia indígena, sin embargo, el significado del término malicia es definido como la intención picante con la que se dice o hace algo. Así mismo, una persona con malicia es aquella que hace interpretaciones desvirtuadas y sagaces con sutileza, por su parte el individuo indígena es aquel que es originario del lugar del que se está hablando. De manera que, en concordancia con el argot colombiano la malicia indígena es la suspicacia de los primeros pobladores de Colombia, mismos de los que se considera nos fue heredada.

De acuerdo a Barriga, una característica determinante del negociador colombiano es el deseo imperante de generar resultados a corto plazo, incluso existen dificultades en generar, en entender y manejar otras culturas y otros idiomas.

Por su parte, en la cultura de negocios colombiana existen traumatismos en los procesos debido a que la política y la legislación es cambiante, un día las políticas de inversión “son estas” y llega un nuevo presidente o un nuevo gabinete y cambia todo aquello.

Conforme a Barriga, algunas claves de la cultura de negocios de los colombianos son:

1. La costumbre del regateo nos constituye como un mercado de precios bajos, solicitar disminución en el precio de un producto muchas veces genera disgusto en la contraparte.
2. Somos formales con los contactos y las penalidades de estos, mientras que en la cultura de negocios en China prevalece la palabra, el compromiso y la confianza.

Dando continuidad a la entrevista, en respuesta a la pregunta ¿Cuáles considera usted que son los principales factores de éxito de los empresarios chinos?, Barriga apunta a que entre los principales factores de éxito de los empresarios chinos se encuentran variables como la persistencia, la constancia y la dedicación.

Barriga considera que la persistencia, es un factor inherente a su cultura, de igual forma la dedicación y disciplina, por lo tanto, cuando se proponen algo lo llevan a cabalidad en su totalidad, aunque esto les exija trabajar más tiempo incluyendo días de descanso como lo son el fin de semana.

Lo anterior en efecto denota intereses y muestra la experticia china en los negocios, lo cual como sabemos data de miles de años; su constancia y persistencia los convierte en negociadores reconocidos, por lo que fácilmente podemos encontrar tiendas chinas en Europa o en Estados Unidos que abren las veinticuatro horas, este último es un claro ejemplo con algunas sociedades occidentales en las que la calidad de vida y el tiempo de ocio se sobrepone a esta práctica china.

Acorde con David Barriga, el empresario chino entiende que, sin importar la hora o el día, una respuesta oportuna y una solución rápida y eficaz ante cualquier contratiempo es clave en la negociación y en el éxito del proyecto.

Sin embargo, es importante entender que, si bien muchos de sus factores culturales tienen bases tradicionales y son direccionados por Confucio, nos encontramos en un nuevo panorama en el que los jóvenes empresarios chinos han aprendido y adoptado nuevas formas de “hacer”, direccionamientos que se ven soportados gracias a su robusta economía.

La economía se china se ha visto robustecida debido a la gran cantidad de mano de obra china que disminuye los costos de producción, esto les permite producir a escala y a bajo precio, mejorando así las condiciones de negociación.

Barriga pone en contraste el caso de un empresario colombiano que cuenta con una planta de producción de pinturas, este solo puede producir mil latas al mes, mientras que su contraparte china tiene capacidad para producir esa misma cantidad en tan solo un día, incluso por hora.

Como respuesta a la pregunta sobre ¿Cuáles considera usted que son los principales factores de éxito de los empresarios colombianos?, Barriga expone que entre los factores de éxito se pueden identificar algunas variables como la cultura de amabilidad y servicio, tal como el alto sentido de compromiso nos brinda una ventaja en cuanto a que el empresario colombiano es adaptable y “recursivo” lo que facilita la capacidad de trabajar en diferentes ambientes.

En parte la “recursividad” del colombiano común como del empresario ha sido dictaminada por un entorno histórico de dificultades y deficiencias, lo cual desarrolló la necesidad de encontrar soluciones y nuevas formas de hacer.

Particularmente a la pregunta ¿qué factores de la cultura de negocios de China considera usted que pueden ser adaptados por los empresarios colombianos?, Barriga afirma que es clave adoptar factores de estándar internacional, sin importar el tamaño de nuestra empresa la puntualidad, el manejo de los tiempos, la regulación de costos, atención al cliente y compromiso; puntualmente la planeación.

Ahora bien, darle mayor importancia a la planeación y a la estrategia es otro factor que debería ser adoptado por los empresarios colombianos, puesto que, en la actualidad muchos negociadores toman decisiones que se implementan sin conocer ni determinar aspectos básicos como las condiciones del proyecto. Por otra parte, los chinos definen la estrategia y la guían en todo el proceso hasta su ejecución.

En consecuencia, según David Barriga, otro aspecto a considerar son las expectativas a mediano y largo plazo. Apostándole a negocios que “valgan la pena” y dándoles el tiempo necesario para que generen resultados; indiscutiblemente ser más constantes, hacer un

mejor desarrollo de la planeación y se encuentran entre los factores que los colombianos podrían adoptar de la cultura de negocios de China.

Igualmente, a la pregunta ¿cuáles considera usted que son las principales fallas de los empresarios colombianos al hacer negocios con los empresarios chinos?, Barriga declara que entre las principales fallas de los empresarios colombianos al hacer negocios con los empresarios chinos exhibe que la falta de conocimiento, al igual que la subestimación de los empresarios chinos se constituyen como las principales fallas del empresario colombiano. Por otra parte, la falta de deseo, así como de capital para realizar viajes o expediciones de reconocimiento cultural y económico a China agudiza el desconocimiento de las prácticas de estos, por último, el omitir las diferencias culturales entre ambos países consiente que se generalice, es importante entender que un producto que “guste” en Colombia no necesariamente debe generar el mismo impacto positivo en China.

Tal es el caso del Café, si bien este es un producto apetitoso y de alto consumo en Colombia, en china no lo es, el café si es consumido, pero no en las mismas cantidades ni presentaciones a las que en Colombia estamos acostumbrados, los productos y servicios deben ser adaptados al consumidor el cual tiene necesidades, criterios y prioridades diferentes.

Este también manifiesta que el empresario colombiano no arriesga mucho, ya que su cultura considera necesario “salir a viajar y conocer el mundo y ver que oportunidades”. Por el contrario, esta dictamina que es preferible esperar a “ver que nos lleguen”, debido a que “nos han dicho que aquí tenemos dos mares maravillosos y unos ríos y un petróleo y un carbón y somos un país riquísimo y todo el mundo pelea por lo que tiene acá”.

Igualmente expone que el negociador colombiano no maneja el tiempo eficientemente, toma demasiado tiempo tomar una decisión, esto debido al entorno en el que la necesidad de adaptación a situaciones complejas genera temor en la toma de decisiones.

Así mismo, Barriga afirma que, por décadas los negocios de Colombia fueron enfocados hacia países de la región y/o cercanos a estos tales como Venezuela y los Estados Unidos, desconociendo la existencia de países en el continente asiático los cuales estaban evolucionando sus economías positivamente, habilitados para brindar iguales o mejores oportunidades.

Por último, como país no contamos con una estrategia clara para Asia y esto se traduce en que no tenemos un TLC con China, mientras que países de la región como Chile y Costa Rica si cuentan con un TLC con este. Esto implica que para productos que nos interese importar o exportar vamos a sufrir las consecuencias de barreras comerciales que muchas veces limitan los procesos del mercado, así mismo hay que recordar que en Colombia tenemos una cultura muy “protectora de lo nuestro”.

Acorde a David Barriga, cuando un empresario extranjero decide hacer negocios en Latinoamérica fácilmente escoge países con los que su país tiene convenios, tratados, alianzas y TLC esto nos sitúa en una posición de desventaja, lo que supone para nosotros la necesidad de hacer un esfuerzo mucho más agresivo e invertir mucho más dinero.

Conforme a Barriga, en cuanto al interrogante ¿Qué tipo de oportunidades considera usted que China nos puede brindar? , este sostiene que las oportunidades que China puede brindar a Colombia son amplias, debido a que China es un país que puede brindar demasiadas “cosas”, tan solo pensar en la cantidad de su población supone una infinidad de propuestas comerciales y culturales de cada uno de ellos, si pensáramos en el total de su población como potencial comprador tan solo habría que determinar el poder adquisitivo y la intención de compra de cada uno de ellos para posteriormente agruparlos por tipos de

consumidor. Finalmente, se evaluarían los posibles productos a ofertar y el costo de estos de acuerdo al tipo de consumidor (clase baja, media, media alta y alta).

China cada día es más desarrollado en cuestiones de innovación, empresa, infraestructura y tecnología (plataformas de pago, e-commerce) factores clave que debemos tener en cuenta y de los cuales podríamos aprender.

Ahora bien, dando respuesta a la pregunta ¿qué tipo de oportunidades considera usted que Colombia puede brindar a China? David Barriga considera que como país debemos pensar “Outside the Box” porque el café, la Pitahaya, las flores, el petróleo, la panela, el arequipe, y todos estos productos de exportación tradicional no generan los ingresos que el país podría obtener por su capacidad de producción, incluso hay muchos sectores del agro que no han podido ser explorados debido dificultades fitosanitarias.

Casos extremos como encontrar mercado en las clases de idiomas o baile, que para el país asiático constituyen sectores que mueven la economía, aspectos como este si se desarrollan bien pueden ser considerados como excelentes oportunidades de negocio.

Colombia puede brindar un sinnúmero de oportunidades a China si utilizan adecuadamente nuestras riquezas naturales, el entrenamiento y la capacitación del recurso humano, podrían soportar servicio de alto nivel, Colombia cuenta con mano de obra dispuesta a aprender la cual rápidamente puede apropiarse de prácticas y conocimientos.

En concordancia con la respuesta a la pregunta ¿cuáles considera usted son los principales retos de las industrias chinas y colombianas que quieran realizar negocios entre ellas? Se realizó una tabla comparativa en la que se enuncia de manera general los retos para ambos países.

Tabla IV. Principales retos de las industrias chinas y de las industrias colombianas que quieran realizar negocios entre ellas, y recomendaciones.

China	Colombia
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminuir el distanciamiento con Colombia 2. Establecer estrategias más claras para las relaciones Colombo- China en la que se establezcan objetivos de comercio, educación y cooperación. 3. Asignar recursos a las estrategias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminuir el distanciamiento con china 2. Establecer estrategias más claras para las relaciones Colombo- China en la que se establezcan objetivos de comercio, educación y cooperación. 3. Asignar recursos a las estrategias. 4. Aprender a trabajar unidos, como conglomerados que puedan soportar la demanda desde China.

Fuente: elaboración propia de acuerdo con la entrevista realizada al señor David Barriga, presidente de Asia B consulting, jueves 22 de marzo 2018.

Finalmente, se presentan una serie de recomendaciones otorgadas por el señor David en cuanto a los retos de Colombia al hacer negocios con China.

Es importante “romper el molde tradicional”, no contar con las facilidades que brinda un TLC no puede impedir que se hagan negociaciones con el gigante asiático, saber estructurarse y buscar alternativas es la clave para el crecimiento y posterior éxito, entre algunas propuestas que deben ser consideradas por los empresarios colombianos está el aliarse con empresas de los países que si cuentan con TLC con China, mediante la producción conjunta se disminuyen riesgos (logística) y se agrega un soporte (costos) a los negocios al contar con un aliado estratégico.

Entrevista a Nicolás Flórez y Andrés Zarate de Cámara de Comercio Colombo-

China

Miércoles 18 de marzo de 2017

De acuerdo a la entrevista realizada a Nicolás Flórez y Andrés Zarate y en respuesta al interrogante ¿Cómo describe usted la cultura de negocios China? Ambos entrevistados afirman que la cultura de negocios de China es una influenciada por la teoría confuciana en donde el aspecto de jerarquía juega un punto clave en el momento del contacto y la negociación, en las negociaciones con chinos es fundamental tener en cuenta tres factores: Guanxi, Shehui Dengji y Renjihexie.

Así mismo, Zarate manifiesta que el Guanxi es el modo de relacionarse, en el desarrollo de la negociación el empresario chino no se relacionara fácilmente con alguien que no sea de su confianza, ya que el éxito de la negociación depende de una serie de acercamientos los cuales involucran diversos aspectos relacionados con el desarrollo personal de la contraparte en los distintos ámbitos de su vida.

Por ejemplo: un chino normalmente cuando comienza a hacer negocios pregunta: ¿ya comiste?, ¿quienes conforman tu núcleo familiar?, ¿con quién vives?, ¿tienes hijos?, e inclusive ¿estas casado(a)?. En efecto el negociador occidental puede llegar a sentir un choque frente a esas preguntas, sin entender que es la manera en la que el empresario chino genera lazos de confianza, una vez que se haya afianzado el lazo de confianza se puede llegar a una negociación.

Igualmente, Zárate declara que la segunda es la jerarquía, a un chino siempre le gusta negociar con el más “solemne” del grupo frente al otro más importante del grupo, si ve que su contraparte envía a negociar a una persona de bajo rango en la compañía, este a su vez, enviara a alguien de rango inferior. Por último, el (Renjihexie) se traduce como energía de allí que en el momento 0 donde se da el primer contacto con el empresario chino, es fundamental la energía que su contraparte transmita.

Por otra parte, Flórez manifiesta que otro aspecto a mencionar es la comida, casi siempre las negociaciones se llevan a cabo por medio de las comidas en cenas servidas en mesas redondas, el detalle de que sean realizadas en mesas redondas se debe a que en el momento de negociar todos son considerados iguales, de manera que se considera que todos entran a jugar un papel fundamental en la negociación.

China es un país generoso con la comida, a través de esta muestran abundancia y riqueza, generalmente los platillos son para compartir, es trascendental saber que a partir de los platillos se puede acabar con una diplomacia, así mismo las comidas son acompañadas con Baijiu un licor chino el cual es considerado uno de los más fuertes del mundo, este es utilizado como un modo de acercarse a la otra persona, y generar confianza en la contraparte China, así mismo asistir con la contraparte china a un karaoke es una forma de generar cercanía con este.

Según Flórez, si bien la cultura de negocios de China es tradicional y es regida por los tres pilares anteriormente mencionados, esta también es muy flexible, inclusive puede llegar a considerarse “relajada” tal es el caso de la vestimenta, ellos no son tan formales como los occidentales, esto también se ve reflejado en las reuniones y las cenas; no guardar el mismo grado de “compostura” que nosotros los occidentales les permite desarrollar métodos de llegar a hacer amigos y conocer a su contraparte.

Particularmente en la cultura de negocios de China, hacer negocios entre mujeres y hombres, entre solo hombres o solo mujeres son dinámicas diferentes con visiones diferentes. No obstante, el objetivo siempre es lograr conexión e incluso amistad entre las partes, aunque se llegue desde puntos diferentes.

Igualmente, el factor idioma marca las relaciones entre las partes, el empresario chino nota el interés de su contraparte si este se interesa por el aprendizaje de su idioma, esto es altamente valorado ya que genera un intercambio de Mianzi entre las partes.

Ahora bien, Zárate afirma que el Mianzi es un aspecto significativo, otro ejemplo es en el regateo de un precio, el vendedor chino, siempre va a regatear el precio, este fija precios bajos a sus productos con el fin de no perder Mian (cara) porque de una u otra manera quiere llevar contigo la negociación, sin embargo, implícitamente la calidad del producto disminuye acorde a su precio.

De acuerdo con Zárate, Un ejemplo de esto es:

Comprador: ¿cuánto está esta camisa?

Vendedor chino: 300 yuanes

Comprador: ¡no Dios esto es demasiado caro, por favor haga un descuento! Haciendo regateo...

Vendedor chino: ¡listo, 150 yuanes!

Pero esa reducción en el valor del producto, está implicando reducir la calidad del producto pero él no te lo va a decir explícitamente porque estaría perdiendo Mianzi, Mianzi en cierto sentido se puede traducir como orgullo, entonces el chino trata de manejar un perfil alto pero con ciertas actitudes implícitas que muchas veces el extranjero que no tiene conocimiento o contacto con el chino o no lo conoce demasiado, no lo va a entender, por eso es mejor ser muy claro con el chino a la hora de darse precios en el tema de la negociación con el tema de Mianzi.

En cuanto a la pregunta ¿cómo describe usted la cultura de negocios colombiana?, Flórez enuncia que la cultura colombiana está formada por influencias de los colonizadores europeos, específicamente España, en contexto Colombia en muchos principios diplomáticos como las cenas y la vestimenta se rige por estándares europeos ingleses y franceses.

De igual forma, establece que para comprender el desarrollo de nuestra cultura debemos de conocer los últimos 200 años de historia, la interacción entre indígenas y europeos creó nuevos conceptos y procedimientos para sobrellevar la vida, de allí nace el concepto de malicia indígena el cual es considerado como astucia y educación.

De manera que durante la negociación las costumbres y los saberes influenciados por el pasado colonial español y el indígena o criollo se traducen en la astucia a partir de la sutileza y la delicadeza de decir las cosas.

A la pregunta ¿cuáles considera usted que son los principales factores de éxito de los empresarios chinos?, Zárate y Flórez identifican que dentro de los principales factores de éxito de los empresarios chinos se encuentran que los chinos se rigen bajo la constancia, la adaptabilidad y la alta exigencia enlazados al objetivo de negocio y relaciones longevas, de manera que, el empresario chino sabe que la consecución de un objetivo toma tiempo. Por otra parte, el factor tiempo en occidente es concebido totalmente diferente ya que los resultados a corto plazo son altamente apreciados; tal es el caso de Mao Zedong.

En 1949, Mao Zedong gana la presidencia de la República Popular China, posteriormente China se declara un país, anuncio que es aceptado por la comunidad intencional, el éxito de esta república comunista en parte se dio gracias a que Mao entendía que la creación de un estado comunista tomaría tiempo y dedicación.

Zarate señala que de allí se plantean dos escenarios, en el que en un periodo de tiempo de 100 denominado el plan centenario se plantean una serie de objetivos, mismos que son reevaluados constantemente en periodos de 15 años, como resultado de este proceso de control y evaluación los objetivos son re direccionar de acuerdo al nuevo panorama nacional e internacional. Estos objetivos apuntan a la planeación inicial de Mao en función de un estado totalmente comunista.

Cuando el empresario chino identifica que un negocio no funciona, este cambia de proyecto, esto responde al principio de la adaptación el chino, en este caso la posibilidad de adaptarse a la condición socioeconómica y a las necesidades del mercado.

De acuerdo con Flórez, un ejemplo de esto es:

Una empresa que anteriormente fabricaba zapatos, y se ve en crisis debido a la disminución en los recursos para la producción de estos, fácilmente puede cambiar su producción a acero, joyas o incluso alimentos, debido a que el empresario chino ve en el cambio la oportunidad de éxito, una vez más se ve reflejada la constancia y la perseverancia frente al objetivo de obtener éxito.

Cuando los empresarios chinos deciden crear empresa en otro país, estos se enfocan en ellos crecer a futuro, estos entienden que en el corto plazo puede no haber ganancias, así mismo entienden la importancia de crear “terreno “y mantener “su nombre” para que en el largo plazo su crecimiento sea rápido y positivo económicamente.

El grado de interacción en la relación interpersonal que un chino llega a establecer con la contraparte genera compromiso, cuando la contraparte confía y conoce se afianza un lazo mucho más intrínseco entre ambas partes.

Finalmente, Flórez afirma que el alto grado de exigencia es bien recompensado por el negociador chino, el trabajo duro y de alto estándar es visto como generosidad por parte del negociador, de allí que la recompensa sea remunerada en diferentes formas.

En cuanto a la cuestión sobre ¿Cuáles considera usted que son los principales factores de éxito de los empresarios colombianos?, Flórez apunta a que el colombiano gana la confianza de su contraparte gracias a su calidez humana también mediante invitaciones y gestos de invitaciones. En contraste, la diplomacia en China es vista como la manera de

conservar y generar Mianzi: “yo no opino sobre ustedes, pero nadie opine sobre lo mío”, particularmente mientras que en Colombia esta se desarrolla desde la distancia total en la que si bien hay opiniones estas no afectan al empresario debido a la poca importancia que se les otorga a los comentarios.

De acuerdo a Zarate en contestación al interrogante ¿qué factores de la cultura de negocios de China considera usted que pueden ser adaptados por los empresarios colombianos?

Los factores de la cultura de negocios de China que podrían ser adaptados por los empresarios colombianos son:

1. Crear Guanxi para una relación a largo plazo, con la cual se obtengan mayores beneficios es un factor de la cultura de negocios de China que los empresarios colombianos podrían adoptar.

El Guanxi se ve reflejado en la cultura colombiana desde el punto de vista de una relación expés, muchas veces después de terminado el negocio estas relaciones no continúan ya que las partes solo planearon objetivos de corto plazo.

2. La puntualidad, como símbolo de interés y respeto es esencial en China, esto es una de las claves de su éxito. Ser puntuales disminuye sobrecostos y da una buena impresión a la contraparte.

Si el empresario chino dice “en esta fecha, a esta hora, está todo listo; a esa fecha por tarde lo han hecho”.

3. La diplomacia a través del banquete, el empresario chino por medio de la comida cierra muchos negocios, esto no es nada difícil para un colombiano ya que provenimos de una cultura donde la comida siempre ha estado presente; sin embargo, el empresario colombiano trata de que estos siempre sean en la oficina,

si se adoptara este estilo de llevar a cabo negociaciones se darían negocios mucho más exitosos, así como más empatía comercial con la región de con Asia en general.

Como respuesta a la pregunta ¿Cuáles considera usted que son las principales fallas de los empresarios colombianos al hacer negocios con los empresarios chinos? Zarate expresa que para el colombiano debería ser imprescindible saber con quién está haciendo negocios sin embargo aún no sabemos diferenciar entre los diferentes tipos de asiáticos; un ciudadano japonés no es igual a un coreano o a un chino, así mismo consideramos que él japonés o el coreano es de mucho más importancia o rango, considerando al chino como un perfil bajo.

Por su parte, Flórez expresa que “Made in China” no significa baja o mala calidad, de acuerdo a Xi Jinping, presidente de la república popular “made in China”, significa productos de diversas calidades según su precio, China brinda servicios y produce productos espectaculares tales como Lenovo y Huawei, es necesario cambiar esta noción en la población colombiana especialmente en el sector empresarial.

Flórez, sostiene que particularmente al empresario colombiano le “cuesta” entender que China es otro mundo, es arbitrario intentar imponer en China lo que el comerciante colombiano desea vender, tal es el caso del café, producto que, si bien se vende en el país asiático, no genera los ingresos esperados, ya que, históricamente en este se consume té.

No obstante, la multinacional Starbucks entro a China, no por su café, si no, por ser una idea de “lo que yo puedo ser” del Mianzi, Starbucks brinda al consumidor chino una manera de “venderse a mí mismo”. Otro ejemplo es la venta de textiles colombianos en China, concretamente vestidos de baño, esto fue intento fallido, ya que la mujer en China no les gusta exponerse al sol.

China es un país con un gran número de población en el que dependiendo del mercado al que se apunte, las necesidades cambian, ya que la cultura varia demasiado

dependiendo de la región de China, la geografía de la zona, el estilo de vida, la capacidad adquisitiva, incluso la fisionomía del consumidor son factores que influyen.

De acuerdo a Zarate , China para el empresario colombiano solo implica tres ciudades: Beijín, Shanghái y Hong Kong que son tres ciudades de la costa Asiática , las tres más grandes , consideradas las más valiosas , la mayoría de los negociadores del mundo apuntan a estos tres mercados olvidando que al interior del país existen miles de personas con cientos de necesidades, necesidades que el negociador colombiano no toma como oportunidad; intentar penetrar en los mercados de Beijín, Shanghái y Hong Kong puede parecer la ruta fácil de hacer negocios en China, sin embargo, no lo es, en estas ya está toda la competencia y el mercado está prácticamente abarrotado; de manera que al intentar entrar a este mercado muchos se desilusionan y prefieren retirarse, es por esto que Flórez expresa que el empresario Colombiano debe re-direccionar sus estrategias, re-evaluar nuevos mercados en diferentes ciudades del país e ir en busca de estas nuevas oportunidades.

Así mismo, Zarate afirma que el manejo del idioma juega un aspecto totalmente fundamental al negociar con un empresario chino, ya que las negociaciones en inglés pueden ser precarias; de manera que contar con un traductor español- mandarín puede facilitar la comunicación entre ambas partes, acto que este agradecerá, así mismo mencionar algunos conceptos sustanciales en mandarín generaran empatía.

Por último, adquirir productos de baja calidad por su bajo precio para ser comercializados en Colombia, perjudica el mercado; generando un mal concepto de China entre los consumidores locales, esto provoca que las relaciones entre ambas partes se den por terminadas y el negocio no prospere.

Hacer buen uso de la “big data” para encontrar proveedores es irrefutable, garantizar la veracidad y la capacidad del proveedor no es fácil es por esto que utilizar

intermediario de categoría consultora facilita la labor, disminuye riesgos y abarata costos de expediciones comerciales.

En respuesta a la pregunta ¿Qué tipo de oportunidades considera usted que China nos puede brindar a Colombia?, Zarate sostiene que China puede brindar un sin fin de oportunidades a Colombia, el país asiático es el mayor productor del mundo, en cuanto a recursos de tecnología, innovación, infraestructura y conocimiento China es una fuente inagotable.

El nuevo enfoque de China sobre la ruta de la seda “one belt on road “pretende restaurar y ampliar la antigua ruta, extendiéndola a África y Latinoamérica, de este modo, se han venido desarrollando políticas exteriores en función de mejorar sus relaciones con Latinoamérica tal es el caso del establecimiento formal de la agenda de desarrollo bilateral con Panamá.

En cuanto a ¿Qué tipo de oportunidades considera usted que Colombia puede brindar a China?, Flórez manifiesta que existe un gran potencial, gracias a la capacidad de adaptación del país, es posible suplir las diversas necesidades de la población china acorde al mercado que se aspire; entre las posibles ofertas exportables de Colombia hacia China se encuentra el aguacate, carne de res, cuero, licor, textiles, joyas tales como el oro y las esmeraldas, carne de cerdo, específicamente las vísceras; consideradas como manjares en el país asiático. Lastimosamente, mientras Colombia no alinee la política exterior y la política comercial hacia China, estos proyectos no podrán ser llevados a cabo.

Finalmente, Flórez y Zarate afirman que los principales retos de las industrias colombianas que quieran realizar negocios en China y viceversa , así como algunas recomendaciones para estos son: para los empresarios colombianos constituye un reto la capacidad de comprender la dimensión del país con el que desean negociar, así como sus rasgos culturales, las necesidades del mercado y la capacidad de sí mismos para cumplir

con los objetivos de la negociación; por último, el mayor reto es conseguir alinear los intereses políticos y económicos en función de la concesión de oportunidades de negocio.

Zarate y Flórez nos brindan un ejemplo de lo anterior: El caso Bimbo.

La compañía Bimbo, es una empresa multinacional de origen mexicano, reconocida a nivel mundial especialmente en América Latina; cuando esta compañía intento entrar al mercado chino lo hizo de manera general, apuntando a todos los consumidores por igual, mediante la exportación de sus productos tradicionales.

Por consiguiente, la estrategia no funciono, por esto se vieron obligados a replantear los estudios de mercado, los cuales arrojaron datos ya conocidos, la dieta del ciudadano chino es totalmente diferente a la dieta de un latinoamericano u occidental, este prácticamente no consume pan o tortas preparados de la manera a la que en occidente estamos acostumbrados; el consumo de este es visto como una costumbre occidental.

De manera que, Bimbo adapto sus productos de acuerdo con las necesidades identificadas, en consecuencia, la compañía decidió ubicarse en dos regiones estratégicas, apuntaron a las necesidades de estas y fabricaron pan con frijol dulce debido a que este es uno de los pasa bocas más apetecido por los ciudadanos asiáticos, posterior al éxito de este nuevo producto se incluyó en la producción cerdo en polvo con dulce.

Como recomendación final, Zarate y Flórez recomiendan que las empresas chinas que deseen penetrar en el mercado colombiano, es importante considerar las diferencias en los documentos y procesos legales, la paciencia por parte del ciudadano chino es fundamental, ya que, la revisión y avalo de documentos legales en Colombia puede ser considera lenta, procesos tales como la constitución de una empresa, la inscripción de representantes legales y el visado para personal extranjero pueden llegar a tomar un par de

meses. Así mismo hay que considerar que Colombia es un país que recientemente comenzó el proceso de recibir inmigrantes.

DISCUSIÓN

En este apartado se presenta el análisis realizado a los entrevistados David Barriga, presidente de Asia Business Strategy Consulting (Asia B Consulting), al igual que a Andrés Zarate, coordinador comercial y de proyectos y a Nicolás Flórez, asistente comercial y de proyectos de la Cámara de Comercio Colombo-China, de igual forma, se integran los resultados de las entrevistas con la revisión documental expuesta en el estado del arte y los capítulos I y II aportando así soporte a la hipótesis de la investigación.

En cuanto a los nuevos puntos de vista, perspectivas y posiciones que el presente proyecto de investigación ofrece sobre los temas que se trataron respecto a la literatura ya existente, este brinda un panorama en el que se comparan las culturas de negociación de ambos países, y brinda un marco referencial en el que los empresarios colombianos pueden identificar los factores principales en la cultura de negocios de China, mismos que de ser analizados e interiorizados pueden ayudar a crear, mantener o inclusive prolongar las relaciones entre ambas partes.

Así mismo, se presenta el análisis de factores como la reciprocidad (HuiBao), el pensamiento holístico (Zhengti Guannian), el trabajo duro (chikunailao), la frugalidad (jijean), armonía interpersonal (Renjihexie), el intermediario (ZhongjianRen), la confianza (Xining), Jerarquía (Shehui Dengji), Razonamiento Global (Zhengti Guannian), Resistencia en el trabajo (Chiku Nailao) y Ética (Lunlixue); de los cuales no se evidencia una evaluación integrativa con los aspectos del contexto y la aplicabilidad en los negocios en la literatura existente.

Ahora bien, en cuanto a las implicaciones futuras que otorga la realización del presente estudio, se encuentra que a partir de la definición del concepto de cultura de

negocios y la determinación del papel que esta juega en la negociación, así como la definición de los principales factores de la cultura que determinan el desarrollo de la negociación, los investigadores futuros pueden ahondar aún más en el campo de la psicología y sociología aplicada a los negocios, mediante el análisis comportamental de las partes y el establecimiento de procedimientos específicos (protocolo y estrategias) que permitan el mejoramiento de las relaciones entre las partes.

Entre las limitaciones que se encontraron en la realización del presente estudio se encuentra que, si bien, se han realizado diferentes análisis sobre China en su forma de hacer negocios y de Colombia en el mismo aspecto, no se evidenció la existencia de literatura que integre la cultura y los aspectos determinantes de esta en el momento de la negociación entre ambas partes.

De esta manera, localizar empresas o individuos que realicen negocios con China, de manera continua o constante fue complejo debido a que son pocas. Por otra parte, la mayoría de las empresas contactadas que cumplían con los requisitos necesarios para ser seleccionadas como objeto de estudio no deseaban participar del mismo y en algunos casos no contaban con el tiempo o el personal indicado para la realización de la entrevista.

Particularmente el contacto con el empresario chino fue prácticamente imposible, puesto que no ceden entrevistas sin antes consultarlo con el presidente de su comunidad, mismo que no considero pertinente la realización de las mismas debido a las circunstancias que se presentaron a lo largo del año 2017 e inicios del 2018 con los empresarios de la comunidad china en Colombia.

Los resultados obtenidos se alinean con los objetivos establecidos en la introducción de la presente investigación en cuanto a que determinan los elementos característicos de la cultura de negocios de China en su manera de hacer negocios en el mundo, adicionalmente identifica los aspectos generales de su cultura brindando una guía para el análisis del histórico de las relaciones entre China y Colombia, lo cual permite

identificar los factores clave de ambas naciones para finalmente encontrarse con un breve análisis de las relaciones entre ambos países a nivel de sus relaciones políticas y comerciales.

Los resultados brindan aclaración y soporte a las afirmaciones de los anteriores capítulos; se determinaron y verificaron las diferencias culturales de ambos países y los factores que inciden en el momento de la negociación, así como las oportunidades que pueden obtenerse, igualmente presentan un marco referencial en el que se establece cómo deben ser llevadas a cabo las relaciones entre ambas partes. De manera que el análisis de la cultura de negocios de China aporta conocimiento preciso sobre la cultura de negocios colombiana en contraste con la china.

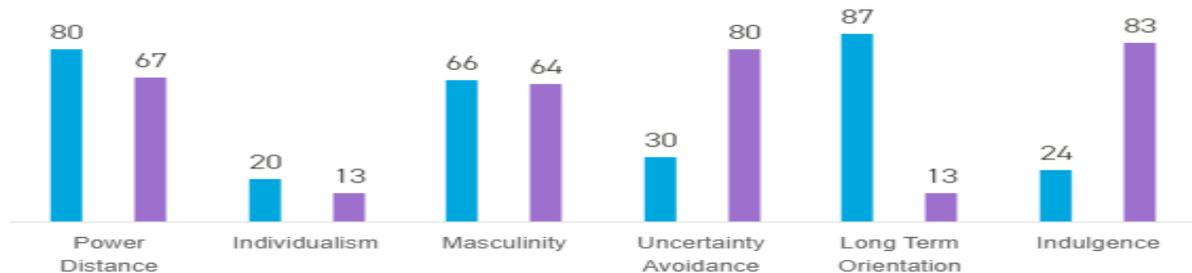
Finalmente, como soporte a la tesis principal la cual enuncia que la cultura de un país es un factor determinante en su manera de hacer negocios encontramos:

Las dimensiones culturales de Hofstede

En el siguiente Gráfico Hofstede presenta un comparativo entre las culturas de negocio de China y Colombia, en la que se presenta una evaluación de los factores: distancia del poder (Power distance), individualismo (Individualism), masculinidad (Masculinity), evitación de la incertidumbre (Uncertainly Avoidance), orientación al largo plazo (Long Term Orientation) e indulgencia (Indulgence).

Los elementos en el sentido izquierdo, identificados con el color azul corresponden a China, por su parte los elementos identificados por el color morado corresponden a Colombia.

Gráfico V. Comparación de dimensiones culturales entre Colombia y China (Hofstede)



Fuente: Hofstede, G., Hofstede G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind. Revised and Expanded 3rd Edition. New York: McGraw-Hill.

En cuanto a la distribución desigual del poder, China tiene un índice superior al de Colombia; esto debido a que China considera que las desigualdades entre las personas es aceptable, es por esto que las relaciones entre los superiores y los subordinados tienden a ser de carácter polarizado, dejando en desventaja a los colaboradores o empleados debido a que estos no cuentan con medios de defensa ante el abuso de sus superiores; los superiores al ser una autoridad formal son altamente influenciados ante los subordinados. (Hofstede y Minkov, 2010)

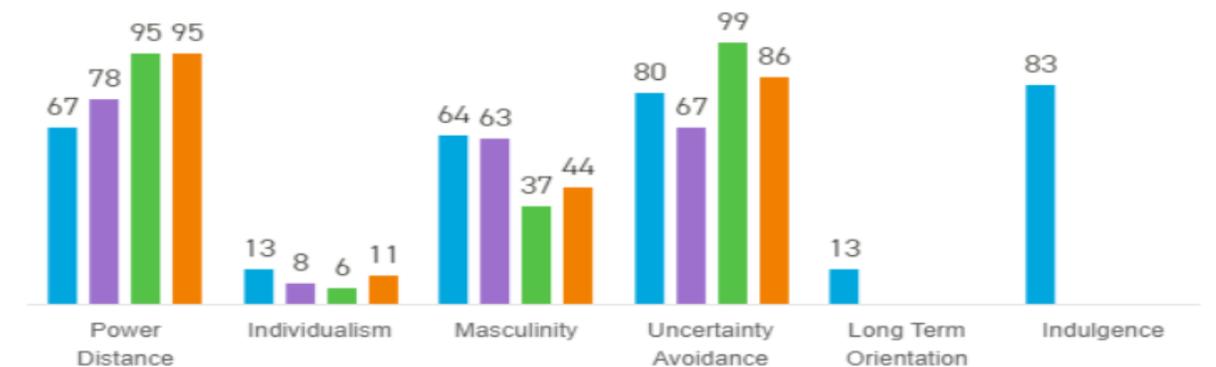
De igual forma, Colombia tiene un alto puntaje en la escala de PDI (distancia del poder), ya que consideran que la desigualdad en algunos aspectos de la vida se debe a las condiciones que rodean a cada individuo, esta interpretación de desigualdad es aceptada en todos los niveles de la sociedad. (Hofstede y Minkov, 2010)

Igualmente, el factor individualismo presenta una leve ventaja ante Colombia, el grado de interdependencia que la sociedad china mantiene entre sus miembros está altamente relacionada con la percepción del ciudadano chino de sí mismo y su papel en la

sociedad, el ciudadano chino pertenece a una sociedad colectivista que de alguna u otra manera se ocupa de sus individuos. (Hofstede y Minkov,2010)

Colombia (Barra Azul) es una de las culturas más colectivistas del mundo, solo superada por Ecuador (Barra Morado), Panamá (Barra Naranja) y Guatemala (Barra Verde).

Gráfico VI. Indicador de individualismo para Colombia, Ecuador, Guatemala y Panamá. (Hofstede)



Fuente: Hofstede, G., Hofstede G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind. Revised and Expanded 3rd Edition. New York: McGraw-Hill.

En términos de Hofstede y Minkov (2010), dado que Colombia es un país colectivista, resulta importante pertenecer a un grupo interno y alinearse con la opinión de este, las relaciones entre el colectivo son más importantes que atender la tarea en cuestión, y cuando un grupo de personas tiene una opinión sobre un tema, se unirán a todos los que se sientan parte de ese grupo. Los colombianos a menudo se desvivirán para ayudarlo si sienten que se presta suficiente atención al desarrollo de una relación, o si perciben algún

tipo de conexión "dentro del grupo", por escasa que sea. Sin embargo, aquellos percibidos como "extraños" pueden ser fácilmente excluidos o considerados como "enemigos". El estilo de comunicación preferido es rico en contexto, por lo que los discursos públicos y los documentos escritos suelen ser extensos y elaborados.

Al igual que en los indicadores de distancia del poder e individualismo, la sociedad china también tiene un puntaje alto en el indicador de masculinidad, este factor indica que la sociedad es impulsada por la competencia y enfocada al éxito, siendo este el resultado de un sistema de valores infundados a lo largo de la vida del ciudadano chino.

Colombia al igual que China, es una sociedad denominada masculina por su alta orientación al éxito, el empresario colombiano es competitivo y la consecución de sus objetivos tiene como fin el aumento o el soporte de su estatus. Sin embargo, la cultura del empresario colombiano es colectivista, por esto se le facilita el trabajo en grupo, porque al estar enfocados en atacar a su competidor la presión sobre sus compañeros o colegas es mínima o inexistente. (Hofstede y Minkov, 2010)

De acuerdo a Hofstede y Minkov (2010) China tiene un puntaje bajo en el indicador de evitación de la incertidumbre e indulgencia, los chinos se sienten cómodos al adaptarse fácilmente a las situaciones pragmáticas, en las sociedades funcionales la verdad depende de la situación y de su contexto, un claro ejemplo es su idioma el cual está conformado por significados ambiguos en el que una palabra puede tener varios significados dependiendo del contexto, una manera de sobrellevar las situaciones inciertas es mediante el fomento del ahorro, la frugalidad, la planeación por resultados y la educación para el futuro así como el intento por la preservación de la cultura tradicional.

Colombia como nación busca mecanismos para evitar la ambigüedad, es por ello que las emociones se expresan abiertamente, también hay reglas para todos los ámbitos, en términos de trabajo, esto se traduce en planificaciones continuas y detalladas que pueden no seguirse necesariamente en la práctica.

Hofstede y Minkov (2010), afirman que la cultura colombiana se clasifica como normativa, el empresario colombiano busca establecer la verdad absoluta, así como obtener resultados a corto plazo, además muestran respeto por las tradiciones.

Finalmente, las sociedades con bajo grado de indulgencia como China tienden a ser cínicas y pesimistas, de este modo el tiempo libre o de ocio es poco o nulo. Por otra parte, Colombia es un país indulgente por su pronunciada actitud positiva y optimista en la que se destacan los espacios libres y la poca cultura de ahorro. (Hofstede y Minkov,2010)

Los nuevos aportes a la literatura existentes se presentan en cuanto a que, si bien los estudios en materia de sociología y economía son discursos diferentes, estos se complementan en razón del mejoramiento de las relaciones entre las partes, en este caso de carácter público (diplomacia y negociación), es este el elemento de complementariedad que permite a ambas disciplinas alinearse en función de la producción de conocimiento aplicable en las ciencias socioeconómicas.

Por último, los resultados obtenidos son consistentes con la literatura en cuanto a que se evidencian semejanzas en materia del establecimiento de algunos conceptos como:

- I. China a nivel de cultura es una sociedad con casi 5.000 años de historia la cual ha atravesado procesos dinámicos, hacer comparaciones entre una cultura milenaria con una forma de pensar y una filosofía de vida muy diferente a la colombiana puede ser desigual, particularmente Colombia hace parte de la historia reciente de la humanidad, y en cuanto a cultura de negocios aún se está consolidando.
- II. La cultura de negocios de China prevalece sobre los negocios internacionales debido a los preceptos arraigados a través del tiempo, sucesos que forjaron íntimamente la forma y estilo de negociación de los chinos actualmente, cánones como el Guanxi y el Mianzi son filosofías éticas establecidas desde la desconfianza de allí que los chinos interioricen los aspectos de la vida desde una perspectiva

holística, por esto es imprescindible que esto sea comprendido por el negociador extranjero ya que ambos conceptos se convierten en una guía de negocios esencial para una negociación asertiva y exitosa en China.

- III. El patrón cultural de China es de carácter colectivo, entretanto el de Colombia es de tipo particular o individual (García, 2011). De tal modo que, en China la palabra y la puntualidad es mucho más importante que los contratos escritos, mientras que en Colombia es irrelevante el contrato verbal, como punto de fusión tanto en China como en Colombia la cultura del regateo es inherente, en la primera este concepto se asocia al ahorro mientras que en la segunda es asociado al poder y al individuo; por último el contacto físico en China no es acostumbrado así como la demostración de emociones, por su parte en Colombia este es fundamental siendo en gran medida espontaneo. (Castell ,2014)

En cambio, para Colombia, la posición por parte de sus negociadores es rígida; la verdad es relativa y las declaraciones son precisas; así mismo, los acuerdos deben ser totales mas no parciales; el análisis teórico y empírico se conjugan, por lo que los acuerdos son metódicos y la negociación debe ser finalizada con contrato (Rada, 2008).

- IV. En efecto, los negociadores chinos consideran que el aprendizaje está en la práctica y que tan los hechos verificables son reales y todas las soluciones deben ser revisadas antes de ser aceptadas, de tal modo, que todas las ideas deben integrar un todo, un negociador chino debe saber reconocer la realidad, sintetizar y abarcar los problemas desde su esencia y crear un acuerdo justo que permita dejar la puerta abierta para próximas alianzas.

CONCLUSIONES

En presente proyecto de investigación se realizó un análisis histórico de las relaciones Colombo-chinas, así mismo se establecieron los principales hitos en las relaciones diplomáticas y comerciales entre ambas naciones, posteriormente se establecieron los parámetros más significativos, en el momento de iniciar y tratar de entablar una relación de negocios con los chinos y finalmente se determinaron los factores claves en la cultura de negocios de China y cómo influyen estos en la realización de los negocios de estos Colombia.

Entendemos por cultura el conjunto de los rasgos que distinguen y caracterizan a una sociedad, esta se fundamenta en las tradicionales, cada cultura cuenta con uno o varios modelos culturales los cuales se asocian a su contexto, un modelo cultural es la tipología de los rasgos culturales de una sociedad, de acuerdo al modelo cultural de China y de Colombia se identificó que estos se rigen bajo un enfoque sistémico funcionalista en el que el contexto condicionado y la estructura de la sociedad gira entorno a preservar el statu quo: Por otra parte, la negociación es el proceso de comunicación en el que se busca satisfacer una necesidad, particularmente los negocios internacionales es la comunicación transfronteriza de las partes interesadas en un beneficio. De manera que la cultura de negocios son los procederes y valores que se desarrollan durante la intención de comunicación, la negociación y posterior cierre del trato.

Los factores que inciden en las negociaciones chinas con énfasis en la relación entre China y Colombia, Guanxi y Mianzi y sus componentes son desarrollados atravez de las cinco dimensiones de Hofstede, de la siguiente manera.

Tabla V. factores que inciden en las negociaciones chinas con énfasis en la relación entre China.

Distancia del poder (Power distance) - Jerarquía - Mianzi (Cara)
Individualismo (Individualism) - Guanxi (Red de contactos) - El intermediario - La confianza: - Reciprocidad
Masculinidad(Masculinity) - Mianzi (Status quo) - Pensamiento holístico (enfocado al éxito) - Trabajo duro (direccionado a la consecución de logros)
Evitación de la incertidumbre (Uncertainly Avoidance) - Frugalidad (preparación para el futuro)
Orientación al largo plazo (Long Term Orientation) - Pensamiento holístico (resolución de problemas) - Trabajo duro (Orientado a el éxito a largo plazo) - Armonía interpersonal - Razonamiento Global
Indulgencia (Indulgence). - Resistencia en el trabajo - Ética

Fuente: elaboración propia con base en la revisión documental del presente proyecto de investigación.

En consecuencia, cuando el negociador chino pretende realizar negociaciones con el empresario colombiano puede encontrar similitudes en cuestión de Distancia del poder, masculinidad, individualismo y en cuestión de evitación de la incertidumbre, orientación al largo plazo e indulgencia; estos últimos factores que pueden ser abordados por el empresario colombiano para su mejora o adaptabilidad.

Se invita a los futuros negociadores a ampliar la investigación aquí planteada, con el fin de perfeccionar los conceptos brindados, proporcionando así herramientas más específicas que permitan al negociador colombiano desarrollar mejores estrategias en torno al relacionamiento con el empresario chino.

Igualmente, se invita a la comunidad educativa de las diferentes áreas de estudio a trabajar en conjunto con la facultad de ciencias económicas y administrativas, en la creación de literatura conjunta que permita la complementación entre estas y proporcione nuevas formas de llevar a cabo los procesos de negociación.

De igual manera a los estudiantes y académicos de la facultad de ciencias económicas y administrativas para que apliquen este estudio a las distintas culturas del mundo; por último, se invita a leer el presente estudio a todos aquellos empresarios que estén interesados en realizar negocios con China, Colombia o ambas partes.

Finalmente, la capacidad de adoptar diversos modelos de interacción y la agudeza en el análisis y la identificación tanto de riesgos como de oportunidades corresponde a una de las tareas primordiales para los empresarios colombianos; el desarrollo de la misma demanda la superación de los modelos de saber y saber hacer, o sea, tomar los aspectos de la cultura de negocios de China que puedan ser adoptados en la cultura de negocios colombiana con el claro propósito de optimizar las relaciones entre ambas partes (Fornet-Betancourt, 2011); la comprensión de esto permite un enfoque más preciso en las negociaciones internacionales.

REFERENCIAS

1. Ardichvili, A., Jondle Ph D, D., Wiley Ph D, J., Cornacchione Ph D, E., Li Ph D, J., & Thakadipuram Ed D, T. (2013). Building ethical business cultures: BRIC by BRIC. *The European Business Review*.
2. Agudelo, P. A. (2011). Tramar el sentido, tejer los signos, narrar las acciones Una mirada semiótica a las significaciones imaginarias sociales. *Lenguaje*, 39(1).
3. Ávila, m. f. (2009). Tácticas para la negociación internacional: Las diferencias culturales. Trillas.
4. Asociación para el Fomento de las relaciones Colombia-China. (2016). Relaciones China-América Latina. Recuperado de: <http://colombiachina.org/lecciones.html>
5. Ball, D. A., McCulloch Wendell H. coaut, & Qui, D. (1996). Negocios internacionales: Introducción y aspectos esenciales.
6. Barbosa, F. (2011). Colombia-China: contradicciones y ambigüedades. *Revista de Análisis Internacional*, 4.
7. Barrios, A. (2004). La chispa de la vida: El coaching. *Boletín de estudios económicos*, 59(183), 463. Bello, J. L. G. T. (2005). Cultura y negociación en China. *Boletín Económico de ICE*, (2835), 61.
8. Benavides, M. O., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124.
9. Bhagat, R. S., McDevitt, A. S., & McDevitt, I. (2010). On improving the robustness of Asian management theories: Theoretical anchors in the era of globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(2), 179-192.
10. Borda S., & Berger, M. P. (2012). Bilateral Relations between China and Colombia: 1990-2010. *Colombia Internacional*, (75), 83-129.
11. Buckley, P. J., Clegg, J., & Tan, H. (2006). Cultural awareness in knowledge transfer to China—The role of guanxi and mianzi. *Journal of world business*, 41(3), 275-288.

12. Bushnell, D., & Montilla, C. (2002). Colombia, una nación a pesar de sí misma: de los tiempos precolombinos a nuestros días. Planeta.
13. Castell, O. P. C. (2014). Elementos culturales en los procesos de negociación internacional. Caso China. *Suma de Negocios*, 5(12), 143-147.
14. CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2018), Explorando nuevos espacios de cooperación entre América Latina y el Caribe y China. (LC/TS.2018/6), Santiago. Disponible a través de: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/43213>
15. Cordoví, P., & María, M. C. (2013). Los valores económicos y la cultura china: Claves estratégicas para la penetración en el mercado chino. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1(2).
16. Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2007). *International Business (Spanish Translation)*. Pearson Educación.
17. Daris, g. l. tradición cultural y adaptación a los cambios en china, corea y Japón. análisis de la dinámica política, económica y social de Asia-pacífico en sus relaciones con la argentina, 15.
18. DECLARACIÓN, D. U. (1982). Declaración de México sobre las políticas culturales. In Conferencia mundial sobre las políticas culturales. México. DF[Links].
19. De Pablos, P. O. (2004). La importancia de guanxi, renqing y xinyong en las relaciones empresariales en China: implicaciones para las empresas españolas. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 818, 221-234.
20. Del Valle, S. S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *Dimensión Empresarial*, 12(1), 111-138. Díaz Polanco, H. (2000). Los Dilemas de la Diversidad. *Diálogos latinoamericanos*, (2).
21. Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.
22. Fernández de Soto, G., & Pineda, S. (2012). El Pacífico: la inserción aplazada. La relación de Colombia con el Asia-Pacífico en el contexto de América Latina.

23. Fernández, J. A., Cuñat, J., & Puyuelo, M. (2014). América Latina en China. LID Editorial.
24. Fornet-Betancourt, R. (2011). La filosofía intercultural y la dinámica del reconocimiento.
25. García, A. (2014). Confucio y la Globalización: comprender China y crecer con ella. Aguilar.
26. García, E. (2005). Estilos de negociación vinculados a marcos culturales. Universidad de Vigo. Información interna.
27. García-Lomas, O. L. (2011). La influencia de la cultura en los negocios internacionales. Boletín económico de ICE, Información Comercial Española, (3011), 47-52.
28. Gelles, R. J., & Levine, A. (1996). Introducción a la sociología con aplicaciones a los países de habla hispana. McGraw-Hill/Interamericana.
29. Graham, J. L., & Lam, N. M. (2003). The Chinese negotiation. Harvard business review, 81(10), 82-91.
30. Gómez, P. B. (2008). España ante el auge económico de China e India. Boletín económico de ICE, Información Comercial Española, (2937), 103-116.
31. Hall, E. T. (1988). The hidden dimensions of time and space in today's world. Cross-cultural perspectives in nonverbal communication, 145-152.
32. Hernández, c. (1997). Colombia y China: de la hostilidad al acercamiento, 1949-1980.
33. Hernández, G., & Cedejas, G. (2006). Los nuevos ejes de la cultura organizacional de las empresas e Instituciones en el Siglo XXI. Razón y Palabra, 11(52).
34. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, María del Pilar. (2014). Metodología de la investigación (Sextaón ed.). México Bogotá: McGraw-Hill Higher Education.
35. Hernández, W., & Graham, J. (2008). Global Negotiation: The New Rules.
36. Hidalgo, M. G. A., & Aguilar, M. M. P. P. (2015). El estilo de negociación entre los países de Asia y México: diferencias y similitudes. Management Review, 1(2).
37. Hofstede, G. (2003). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Sage publications.

38. Hofstede, G., Hofstede G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Revised and Expanded 3rd Edition. New York: McGraw-Hill.
39. Kalfaian, D. (2007). Ceremonial y protocolo: qué hacer y qué no hacer cuando se está frente a empresarios chinos. *Observatorio de la Economía y la sociedad China*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/china/01/dk01.htm>.
40. Lago, A. (2009). Preparados para el desafío asiático. *MK. Marketing y Ventas para Directivos*, 24(248), 30-38.
41. LA UNESCO, S. L. D. (2010). Declaración Universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural. *PRAXIS*, 64, 65.
42. Le-Fort, M. P. (2006). China y América Latina: estrategias bajo una hegemonía transitoria. *Nueva sociedad*, 203, 89-101.
43. León de la Rosa, R. I., & Gáchuz, J. C. (2015). *Política Exterior china: relaciones regionales y cooperación*. Puebla: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
44. Li, X. (2017). *La mediación en China*. Aportaciones de Occidente. Midac, SL.
45. Martínez de la Peña, M. (2005). *Análisis, perspectivas y recomendaciones para las relaciones de Colombia con Japón y China, protagonistas de primer orden de la economía mundial* (Master's thesis, Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales).
46. Martins, C. A. (1991). Identidad cultural: elementos de enfoque sistémico. *Telos: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*, (27), 11-12.
47. *Materias primas reaniman a las exportaciones de Colombia*. (2017,03 de mayo). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/exportaciones-de-colombia-en-marzo-del-2017-84290>
48. Medina, J. O. (2011). Los valores culturales asiáticos y su repercusión en el éxito de China: Una mirada desde occidente. Parte I. *Aldea Mundo*, 16(31).
49. Miles, M. (2003). Negotiating with the Chinese: Lessons from the field. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(4), 453-472.
50. Ministerio de comercio, industria y turismo de Colombia. (2017). *Perfil de china*. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/loader.phpG>

51. Mondragón, V., Minervini, N y Paraíso A. (2015). "Más allá de las murallas, de negocios en China". Revista Diario del Exportador. N° 00, 01-98.
52. Morón, D. M. (2008). Análisis del proceso de establecimiento de Relaciones Diplomáticas entre Colombia y la república Popular China.
53. Muñoz, E. (2014). Estrategias de negociación comercial con China (Doctoral dissertation, Administrativa, Financiera, Sistemas y Computación).
54. Neira, M. A. (2005). Imágenes de los subalternos en Colombia 1886-1958.
55. Ogliastrri, E. (2000). El estilo negociador de los latinoamericanos. Una investigación cualitativa. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, (25).
56. Páramo, D. (2010). Negociar con los chinos. Pensamiento & Gestión. (29).
57. Phatak, A. V., & Habib, M. M. (1996). The dynamics of international business negotiations. Business Horizons, 39(3), 30-38.
58. Por qué se van las grandes multinacionales. (2015, 23 de mayo). Semana. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/exportaciones-de-colombia-en-marzo-del-2017-84290>
59. POSADA, E. (14 de enero 2016). Las relaciones entre Colombia y China entran en la edad adulta. El Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16481293>
60. Price Water House. (2016). Doing business in Colombia Recuperado de: <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/doing-business-colombia-2016.pdf>
61. Price Water House. (2015). El mundo en el 2050 ¿Cuáles son las tendencias en el equilibrio del poder Resumen económico mundial? Recuperado de: <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/el-mundo-en-el-2050-cuales-son-las-tendencias-en-el-equilibrio-del-poder-economico-mundial.pdf>
62. Rada, H. S. (2008). El arte de negociar en China. Dimension empresarial, 6(1), 46-51.
63. Real Academia Española. (2001). Folklórico. En Diccionario de la lengua española (22.a ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=I9kgaCM>
64. Real Academia Española. (2001). Malicia. En Diccionario de la lengua española (22.a ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=O2ZWiz2>

65. Real Academia Española. (2001). Indígena. En *Diccionario de la lengua española* (22.a ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=LON6TJF>
66. Reyna, F. D. M. B. Ancestralidad trascendente: Confucio y la ritualización del ayer. *Historia, cultura y aprendizaje del chino* 2015, 31.
67. Reyes, J. M. (2012). Las Nuevas "caras"(mianzi,) en los chinos de España: reciprocidad y mercado/The New "Facetes"(Mianzi,) of Chinese people in Spain: Reciprocity and Market. *Revista de Antropología Social*, 21, 217.
68. Rodríguez, C. M. (2013). Aspectos clave de las negociaciones en la China empresarial actual.
69. Rovetta, P. (2016). China: la cuarta economía mundial. *Carta de Asia-Economía*, (154-1).
70. Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2).
71. Sánchez Salcedo, J.F. (2009). Las estrategias relacionales de los profesionales en Cali, Colombia: formas de regulación y mecanismos de protección. *Revista de Estudios Sociales*, (32), 172-183.
72. Seng Woo, H., & Prud'homme, C. (1999). Cultural characteristics prevalent in the Chinese negotiation process. *European Business Review*, 99(5), 313-322.
73. Solomon, C. M., & Schell, M. S. (2009). *Managing across cultures*. Tata McGraw-Hill Education.
74. Strutton, D., Tran, G. A., & Taylor, D. G. (2013). Fighting dragons with dragons: Approaches for negotiating with Chinese partners. *Business Horizons*, 56(5), 561-572.
75. Su, C., & Littlefield, J. E. (2001). Entering guanxi: A business ethical dilemma in mainland China? *Journal of business ethics*, 33(3), 199-210.
76. Tamames, R. (2007). *El siglo de China: de Mao a primera potencia mundial* (Vol. 4). Barcelona: Planeta.
77. Vanhonacker, W. R. (2004). Guanxi networks in China. *China Business Review*, 31(3), 48-53.
78. Velásquez, V. (2005). *El funcionalismo jakobsiano: una perspectiva latinoamericana*.

79. Vélez, G. (2010). Treinta años de amistad con una civilización milenaria. Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia (Ed.), Colombia y China, 30, 9-17.
80. Villezca, P. A. (2008). Las reformas en China y su éxito económico: una breve descripción. Ciencia UANL, 11(3), 228-232.
81. Yaqing, Q. (2012). Cultura y pensamiento global: una teoría china de las relaciones internacionales/Culture and global thought: Chinese international theory in the making. Revista CIDOB d'Afers Internacionals, 67-90.
82. Zhao, J. J. (2000). The Chinese approach to international business negotiation. The Journal of Business Communication (1973), 37(3), 209-236.