

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ESTRATEGIAS DE  
NEGOCIACIONES EMPRESARIALES ENTRE JAPÓN Y LA REPÚBLICA DE  
COLOMBIA**



**Símbolos de la cultura del Japón y de Colombia**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
MINOR EN INTERNACIONALIZACIÓN DE NEGOCIOS Y COMERCIO  
CARTAGENA DE INDIAS, D.T. Y C.  
2009**

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ESTRATEGIAS DE  
NEGOCIACIONES EMPRESARIALES ENTRE JAPÓN Y LA REPÚBLICA DE COLOMBIA**

**LIBARDO JASPE COHEN  
JUAN VARGAS COHEN  
ALVARO OLMOS GALINDO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
MINOR EN INTERNACIONALIZACIÓN DE NEGOCIOS Y COMERCIO  
CARTAGENA DE INDIAS, D.T. Y C.  
2009**

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ESTRATEGIAS DE  
NEGOCIACIONES EMPRESARIALES ENTRE JAPÓN Y LA REPÚBLICA DE COLOMBIA**

**LIBARDO JASPE COHEN  
JUAN VARGAS COHEN  
ALVARO OLMOS GALINDO**

Monografía presentada como trabajo de grado para optar al título de  
**Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales**

**Asesor  
ECONOMISTA. RAÚL ACOSTA MESA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
MINOR EN INTERNACIONALIZACIÓN DE NEGOCIOS Y COMERCIO  
CARTAGENA DE INDIAS, D.T. Y C.  
2009**

Cartagena de Indias D.T. y C. 15 de agosto 2009

Señores

**COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**  
Cartagena

Cordial saludo.

Me permito someter a su consideración la Monografía titulada **"ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIONES EMPRESARIALES ENTRE JAPÓN Y LA REPÚBLICA DE COLOMBIA"**, realizado por los estudiantes **LIBARDO JASPE COHEN, JUAN VARGAS COHEN y ALVARO OLMOS GALINDO**, en la cual me desempeñé como asesor, por lo tanto manifiesto mi participación y conformidad con el resultado obtenido en el proyecto.

Atentamente.

---

**RAÚL ACOSTA MESA**  
Asesor

Cartagena de Indias D.T. y C. 15 de agosto 2009

Señores

**COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**  
Cartagena

Cordial saludo.

Por medio de la presente estamos entregando el Informe Final de la Monografía titulada: **"ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIONES EMPRESARIALES ENTRE JAPÓN Y LA REPÚBLICA DE COLOMBIA"**, para su correspondiente aprobación.

Atentamente,

---

**LIBARDO JASPE COHEN**

Código:

---

**JUAN VARGAS COHEN**

Código:

---

**ALVARO OLMOS GALINDO**

Código:

Cartagena de Indias D.T. y C. 15 de agosto 2009

Señores

**COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**  
Cartagena

**AUTORIZACIÓN.**

Nosotros **LIBARDO JASPE COHEN, JUAN VARGAS COHEN y ALVARO OLMOS GALINDO,** identificados como aparece al pie de las correspondientes firmas, **AUTORIZAMOS** a la Universidad Tecnológica de Bolívar el uso y publicación del Informe Final del Trabajo de grado titulado: "**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIONES EMPRESARIALES ENTRE JAPÓN Y LA REPÚBLICA DE COLOMBIA** en el **catalogo ON LINE** de la Biblioteca".

Atentamente,

---

**LIBARDO JASPE COHEN**  
C.C. 1.047.365.070

---

**JUAN VARGAS COHEN**  
C.C. 1.128.

---

**ALVARO OLMOS GALINDO**  
C.C.

## **ARTICULO 23**

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos de sus alumnos en los trabajos de tesis. Solo velará por que no se publique nada contrario al dogma y a la moral, y porque las tesis no contengan ataques personales contra nadie, antes bien se vea en ellas el anhelo de buscar la verdad y justicia”.

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma de presidente del jurado

---

Firma de presidente del jurado

---

Firma de presidente del jurado

Cartagena de Indias D.T. Y C., 15 de agosto 2009



***Dedico este trabajo de grado:***

*A Dios por darme la vida y ser mi fuente de inspiración, por guiarme en cada uno de los pasos de mi vida, por darme la inteligencia y sabiduría necesaria para lograr cada una de mis metas.*

*A mis padres Libardo y Margarita por su amor y confianza por estar siempre presente en todos los momentos de mi vida*

*A mi hija por ser ella el motor y la luz de mi vida, mi fortaleza en los momentos en que decaí.*

*A mi hermano, amigos y el resto de mis familiares por acompañarme y apoyarme en este largo camino.*

*A mi mujer Yira, que me fortaleció en cada momento de dificultad, por motivarme y por su amor en todo momento para ayudarme en lo que necesitaba.*

***Libardo Jaspe Cohen***

*Este trabajo de grado lo dedico:*

*A Dios, por haberme dado la vida y la oportunidad de lograr que mis sueños y mis metas se estén cumpliendo, por hacer que día a día me levante con más ánimos de vivir y ser alguien en la vida, por haberme brindado lo que tengo.  
Gracias*

*A mis padres, Carlos Vargas y Diana Cohen por la confianza y el amor que depositaron en mí y por haberme regalado una educación llena de valores y principios.*

*Al resto de mis familiares, por ser un apoyo incondicional y ayudarme en momentos difíciles.*

*A mis compañeros de estudio y demás amigos, por colaborar en el camino de aprendizaje y formación como persona.*

***Juan D. Vargas Cohen***

*Dedico con todo mi corazón este trabajo de grado:*

*A Dios creador del universo y dueño de mi vida que me permite construir otros mundos mentales posibles.*

*A mis padres, Álvaro Olmos Martelo y Luz Marina Galindo Fernández por el apoyo incondicional que me dieron a lo largo de la carrera.*

*A mi abuela Ana Raquel Fernández de Galindo y mi hermano por siempre creer en mí.*

*A mi madre por enseñarme que no hay límites, que lo que me proponga lo puedo lograr y que solo depende de mí.*

*A todas las directivas de la Universidad Tecnológica de Bolívar, por su apoyo y colaboración para la realización de esta investigación.*

**Álvaro Olmos**

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos:

A nuestro Asesor Dr. RAÚL ACOSTA, por brindarnos en todo momento su confianza, su apoyo incondicional y una acertada orientación. Siempre estuvo abierto y dispuesto para darnos la asesoría temática pertinente, que nos condujo a finalizar de manera exitosa este proyecto investigativo.

A la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR, por darnos la oportunidad de formarnos y de afianzar nuestros conocimientos, capacidades y virtudes para ser una persona exitosa.

A todos los DOCENTES que durante la realización de la carrera fueron nuestros guías y se esforzaron día tras día para ser verdaderas fuentes de conocimiento y sabiduría.

A la Licenciada ADALGIZA CÉSPEDES DE LEYVA, que fue nuestro guía en la parte metodológica de la investigación, gracias por su disposición, su tiempo y entrega en cada uno de los buenos y acertados aportes, con su orientación y asesoría fue posible estructurar este informe final.

Gracias a todas aquellas personas que de una u otra manera, hicieron parte no solo de esta investigación sino también del largo camino que tuvimos que recorrer antes de llegar a la meta, y que nos permitieron avanzar en un peldaño más de esta escalera del conocimiento y de la vida; mis más sinceros agradecimientos pues sin su acompañamiento hubiera sido más difícil llegar al final de ese camino.

## CONTENIDO

Págs.

### RESUMEN

### INTRODUCCIÓN

0	MARCO GENERAL DE LA PROPUESTA	22
0.1	IDENTIFICACION DE PROBLEMA	22
0.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	24
0.3	DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	24
0.3.1	Delimitación geográfica	24
0.3.1	Delimitación cronológica	24
0.3.2	Delimitación temática	24
0.4.	OBJETIVOS	24
0.4.1	Objetivos general	24
0.4.2	Objetivos específicos	24
0.5	JUSTIFICACIÓN	25
0.6	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION	26
0.7	METODOLOGIA	27
0.8	LOGROS ESPERADOS	28
1	MARCO REFERENCIAL	29
1.1	MARCO HISTORICO DE COLOMBIA Y JAPÓN	29
1.1.1	Aspecto histórico de Colombia	29
1.1.2	Aspecto histórico del Japón	31
1.2	MARCO TEORICO	32
1.2.1	Importancia de la cultura en las negociaciones comerciales	33
1.2.2	Cultura organizacional y estrategia de negociación	36
1.2.3	Influencia de la Cultura y el estilo negociador	37
1.2.4	¿Porqué Importa la cultura?	39
1.3	MARCO CONCEPTUAL	40
2	CARACTERÍSTICAS Y PARÁMETROS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS NEGOCIACIONES ENTRE JAPON Y COLOMBIA	43
2.1	CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS Y GEOGRÁFICAS DE COLOMBIA Y JAPON	43
2.2	CARACTERÍSTICAS Y EVOLUCIÓN DE LAS ECONOMÍAS Y EMPRESAS DE COLOMBIA Y JAPÓN	53
2.2.1	Características y evolución económica - empresarial de Colombia	53
2.2.2	Características y evolución económica - empresarial de Japón	57
2.3	CONDICIONES Y EVOLUCIÓN DE LAS ECONOMIAS Y COMERCIO DE COLOMBIA Y JAPÓN	61
2.3.1	Condiciones, evolución de la economía y comercio de Colombia	61
2.3.2	Condiciones y evolución de la economía y comercio de Japón	73

2.4	CARACTERÍSTICAS Y PARÁMETROS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES EMPRESARIALES	77
2.4.1	Cultura y ética	77
2.4.2	Cultura corporativa y ética en los negocios	79
2.5	DIFERENCIAS CULTURALES Y LABORALES ENTRE LOS DOS PAISES	85
2.6	DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y PROTOCOLOS DE NEGOCIACIONES EMPRESARIALES EN JAPON Y COLOMBIA	91
2.6.1	Conceptualización: principios y protocolos	91
2.6.2	Principios y Protocolos en Colombia	93
2.6.3	Principios y Protocolos en Japón	94
2.7	MECANISMOS QUE APOYAN Y FOMENTAN LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES ENTRE COLOMBIA Y JAPÓN	97
2.7.1	Asistencia para Proyectos Comunitarios, APC	97
2.7.2	Cooperación técnica Internacional "J.I.C.A"	98
2.7.3	Créditos concesionales (Asistencia Oficial al Desarrollo, A. O. D.)	98
2.7.4	Donación Cultural	99
2.8	CAMARAS, COMITÉS ASESORES, GRUPO DE NOTABLES	99
2.8.1	Apoyo de la CCJIC para el fomento de los negocios colombo japonés.	101
2.8.2	Servicios y Actividades que brinda la CCJIC en pro de las negociaciones colombo japonés	101
2.8.3	Grupo de notables	102
3	ESTRATEGIAS EN LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES EMPRESARIALES "COLOMBIA Y JAPÓN"	104
3.1	ESTRATEGIAS PARA NEGOCIAR CON COLOMBIA	104
3.2	ESTRATEGIAS PARA NEGOCIAR CON JAPÓN	105
4	MANEJO DE LA NEGOCIACIONES COMERCIALES ENTRE EMPRESARIOS COLOMBIANOS Y JAPONESES	108
4.1	ANÁLISIS DEL INTERCAMBIO BILATERAL ENTRE COLOMBIA Y JAPÓN	108
4.1.1	Exportaciones Colombianas a Japón	109
4.1.2	Importaciones colombianas desde Japón	110
4.1.3	Inversión Japonesa en Colombia	112
4.1.4	Manejo de las negociaciones comerciales entre colombia y Japón	113
4.1.5	Consolidación de los Vínculos con Colombia	114
5	CONCLUSIONES	116
6	RECOMENDACIONES	120
	BIBLIOGRAFIA	121
	ANEXOS	126

## LISTA DE DIAGRAMAS Y CUADROS

	<b>Pág.</b>
Diagrama 1. Impacto de la cultura organizacional en una negociación	34
Diagrama 2. Como afecta la cultura una negociación	35
Diagrama 3. Elementos constitutivos sobre los cuales se construye una cultura para una negociación	41
Diagrama 4. Esquema del significado de Cultura	78
Diagrama 5. Elementos constitutivos de la cultura organizacional	80
Diagrama 6. Creación y mantenimiento de una cultura	82
Diagrama 7. Valores Humanos Básicos o Hipernormas que definen el umbral moral mínimo	84
Cuadro 1. Ventas del comercio por sectores. Variación: Enero-diciembre 2008	57
Cuadro 2. Japón la segunda economía del mundo	58
Cuadro 3. Coyuntura Económica de Japón	74
Cuadro 4. Intercambio Bilateral Colombo – Japonés	
Cuadro 5. Principales Productos No Tradicionales Exportados a Japón.	

## LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Empleo real de Colombia acumulado a dic. 2008	56
Gráfico 2. Salario real de Colombia acumulado a dic. 2008	56
Gráfico 3. Ventas y empleo del comercio Colombiano. Variación promedio doce meses.	56
Gráfico 4. Crecimiento por sectores de la economía colombiana. Ultimo trimestre 2008	63
Gráfico 5. Evolución de Colombia con respecto a otros países de Latinoamérica	63
Gráfico 6. Cuenta corriente, cuenta de capital y financiera de la balanza de pagos de colombia. Millones de US\$. 2004-2009	65
Gráfico 7. Cuenta corriente trimestral de la balanza de pagos de Colombia como porcentaje del PIB trimestral 2003 – 2009	66
Gráfico 8. Exportaciones, importaciones y balanza comercial de Colombia. Millones de dólares. Años 2004 – 2009	67
Gráfico 9. Cuenta de Capital y Financiera de la Balanza de Pagos colombiana 2006 - 2009	71
Gráfico 10. Balanza Comercial Colombo - Japonesa - Dic. 2008	109
Gráfico 11. Exportaciones Colombianas hacia Japón	109
Gráfico 12. Importaciones Colombianas desde Japón	111



## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Recursos administrativos	127
Anexo B. Cronograma de actividades	128

## RESUMEN

El problema apuntó a investigar las características que debe tener en cuenta Colombia para establecer estrategias de negociaciones empresariales exitosas con Japón. Su objetivo fue Analizar las características de la cultura organizacional en las estrategias de negociaciones comerciales entre Japón y la República de Colombia.

Para realizar el estudio se utilizó un tipo de Investigación documental, se ejecutó apoyándose en fuentes de carácter documental: se trabajó la investigación bibliográfica, la hemerográfica, la archivística y la Internet. Por el nivel de conocimientos respondió a una investigación explicativa y/o interpretativa ya que se utilizó un método lógico, razonado, metódico y argumentado para analizar las características de la cultura organizacional de las negociaciones entre Colombia y Japón. Por la clase de medios utilizados para obtener los datos se manejaron como fuentes primarias los diálogos con funcionarios de Proexport sobre el tema de las negociaciones colombo-japonesa y las secundarias que correspondieron a fuentes documentales. El tipo de muestreo que se aplicó al proyecto fue el no probabilístico por conveniencia. Se tomaron dos tipos de universo: un "universo documental" y un "universo de campo". El universo documental estuvo conformado por todos los documentos que facilitaron las empresas encargadas de manejar datos de comercio exterior y tasas de aumento e incremento de las mismas y la embajada de Colombia a través de Internet. El universo de campo lo conformaron las siguientes instituciones: Proexport, DANE, los cuales suministraron al grupo investigador información de primera mano. Para analizar y validar la información recopilada se empleó el método deductivo y o argumentado, ya que es un método de razonamiento a través del cual se obtienen conclusiones partiendo de lo general, aceptado como válido, hacia aplicaciones particulares.

Las conclusiones que arrojó el estudio fueron: —La cultura de una organización, llámese país o empresa afecta los intereses y prioridades en una negociación ya que inciden de manera positiva o negativa sobre las estrategias que deben cumplirse al momento de negociar, ésta puede originar satisfacción e insatisfacción en los negociadores de acuerdo a sus tradiciones culturales, porque lo que es bueno para unos puedes ser malo o menos bueno para otros. —La importancia de la cultura en una negociación está determina por los valores, las creencias compartidas y duraderas que caracterizan a un grupo étnico, las cuales orientan su comportamiento. Es preciso recordar para entender la importancia de la cultura en un país; lo que dijo el celebre Sócrates: "conócete a ti mismo". — Quedó claro que la cultura puede dar la respuesta acerca del porqué en una mesa de negociación, los negociadores toman determinada posición, o porqué un tema tiene más prioridad que otro, esto depende de las estrategias negociadoras, ya que están asociadas con la cultura porque ésta desarrolla normas que facilitan la interacción social.

**Palabras Claves:** Cultura Organizacional, protocolos, costumbres, tradiciones, negociaciones comerciales, estrategias, mesa de negociaciones.

## ABSTRACT

The problem pointed to investigate the characteristics you should consider Colombia to establish successful business strategies for negotiations with Japan. Its objective was to analyze the characteristics of organizational culture in the strategies of trade negotiations between Japan and the Republic of Colombia.

To conduct the study used a type of research, was implemented based on documentary sources: the literature is worked, the library, archives and the Internet. On the level of knowledge Explanatory responded to an inquiry and/or interpretation is used as a logical, rational, methodical and arguments to analyze the characteristics of the organizational culture of the negotiations between Colombia and Japan. For the class of methods used to obtain the data were handled as the primary sources Proexport talks with officials on the subject of negotiations between Colombia and the Japanese were secondary documentary sources. The type of sample was applied to the project was the non-probabilistic by convenience. It took two types of universe: a universe documentary "and a" universe of field. " The documentary universe consisted of all the documents provided by the companies responsible for managing trade data and growth rates and increasing them and the Embassy of Colombia over the Internet. The universe is made up of the field following institutions: Proexport, DANE, which provided the research team first-hand information. To analyze and validate the information gathered was used deductive method I argued, because it is a method of reasoning by which conclusions are derived from generally accepted as valid, for particular applications.

The conclusion showed that the study was: —"The culture of an organization, whether country or company affects the interests and priorities in one of negotiation and influencing positively or negatively about the strategies that must be met when negotiating, it can cause satisfaction and dissatisfaction in the business according to their cultural traditions, because what is good for some may be bad or less good for others. —The importance of culture in a negotiation is determined by values, shared beliefs and enduring characteristic of an ethnic group, which guide their behavior. We need to remember to understand the importance of culture in a country which held Socrates said "Know thyself." —It was clear that culture can provide the answer about why a bargaining table, negotiators took a certain position, or why an item has more priority than another, depending on the negotiating strategies, as they are associated with the culture because it develops standards to facilitate social interaction.

**Key Words:** organizational culture, protocols, customs, traditions, business negotiations, strategies, negotiating table.

## INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo, el conocimiento de la cultura de una nación se fue constituyendo en una herramienta indispensable en la vida de cada país, más aún cuando hay que traspasar las fronteras del entorno y empaparse del conocimiento de otras culturas. De acuerdo a lo dicho por Zartman (1976) quien argumenta que se vive en la "era de la negociación", en la que el desarrollo tecnológico ha acercado considerablemente al ser humano, suprimiendo las distancias, acortando sensiblemente el tiempo de viaje, e incrementado las oportunidades y los medios para comunicarse e interactuar. Gracias a la revolución en las comunicaciones y la información, a lo que se suma la creciente interdependencia entre las naciones, las diferentes culturas están a la vista y abren sus puertas para que se les conozca.

Una condición básica que se debe tener en cuenta es la cultura de un país a la hora de entablar una negociación, este es un requisito previo para la resolución de conflictos, es el reconocimiento del conjunto único de cada grupo humano, que constituye la base de su carácter. Esto lleva a considerar la definición de "cultura", la que, según el Diccionario de la Real Academia Española quiere decir "conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.". Una vez que se ha reconocido la integridad del "otro", la imaginación y la creatividad humana pueden ser convocadas para descubrir soluciones apropiadas a cada conjunto particular de circunstancias.

En ese orden de ideas se puede decir que la comunicación y la cultura organizacional son temáticas de gran importancia que en la década de los 80's señalan un "boom" en todos los países occidentales y orientales como grandes campos del discernimiento, los cuales permiten a la luz de la teoría analizar lo que ocurre al interior de cada uno de esos países y sus organizaciones. En esta monografía se analizará de manera particular lo que ocurre al interior de las negociaciones entre Colombia y Japón, su cultura organizacional, los principios y protocolos de sus negociaciones empresariales, las estrategias en las negociaciones comerciales, la forma como se manejan éstas entre empresarios colombianos y japoneses, las diferencias en los aspectos culturales de los dos países, las condiciones y evolución de las economías y del comercio de Colombia y Japón; siendo este último un país que ha mantenido unas costumbres y tradiciones únicas por más de tres siglos, además "Japón es el segundo mercado más grande del mundo, sus 126 millones de consumidores tienen un ingreso per cápita anual de casi 30,000 dólares (en 1999)."<sup>1</sup>.

La inversión del Japón en Colombia se concentra en la industria manufacturera y el sector financiero. Del acumulado de inversiones netas hasta 1997, excluyendo petróleo, un 60% se encontraba colocado en el sector de construcción de vehículos automotores. Esta concentración en la industria automotriz implica que prevalece un gran potencial, inexplorado, para ser aprovechado

---

<sup>1</sup> ENDEAVOR .Como hacer negocios. En: Emprendedores. Junio 7 de 2009. México.

por otras industrias de mutuo interés, como la biotecnología y, en general, el ensamblaje de manufacturas de producción estandarizada (bienes de consumo).<sup>2</sup>

Teniendo en cuenta lo anterior es preciso saber que para hacer negocios con los japoneses se requiere conocer su idiosincrasia, sus costumbres, sus tradiciones, su forma de negociar, en el que a veces las decisiones para alcanzar un acuerdo no se toman rápido pues requieren conocer al futuro cliente mejor. Se requiere paciencia y llegar a ganar la confianza de ellos, que es la base de toda relación comercial.

Generalmente se considera que las empresas japonesas son lentas en sus procesos de decisión y rápidas en la ejecución de la decisión final. La lentitud no es una característica personal de los japoneses, sino que es una consecuencia de diversas constantes sociales y organizativas. Por ejemplo, las redes de distribución son muy complejas debido a razones históricas que vienen desde el siglo XVII. Por lo tanto, un producto antes de llegar a su destinatario final, pasa por distintas personas de la misma u otras empresas.

En este contexto, las empresas latinoamericanas interesadas en el mercado japonés tienen que elegir el canal de distribución más idóneo para sus productos. Por otro lado, las decisiones se toman de una manera jerarquizada y se intenta convencer a todos los departamentos involucrados de la idoneidad de la decisión tomada. Es por esto que es esencial que se soliciten muestras y catálogos; y sólo después de un análisis profundo, podrá decidirse la realización de un pedido. Por tanto, la presencia activa de una empresa latina en una Feria japonesa es imprescindible para demostrar interés y compromiso con este mercado. En el caso concreto de una Feria, la necesidad de contar con la aprobación del responsable del departamento genera esa lentitud de la que tanto se quejan las empresas occidentales, especialmente cuando las visitas a los expositores son realizadas por personas de bajo nivel en la empresa.

---

<sup>2</sup> PROEXPORT-COLOMBIA. DANE. Inversiones Japonesas en Colombia. Participación Sectores - Año 2002.

## **0. MARCO GENERAL DE LA PROPUESTA**

El capítulo 0 corresponde a la propuesta presentada y aprobada por el Comité de Proyectos de Grado de la facultad, su objetivo es orientar al lector sobre el contenido y metodología empleada durante el proceso investigativo.

### **0.1 IDENTIFICACION DE PROBLEMA**

Para nadie es un secreto que los occidentales por lo general, no conocen la religión, cultura y costumbres de los países orientales (Japón, China, Corea, Tailandia, Malasia) lo que a veces, dificulta las negociaciones entre empresarios y ejecutivos, sea cual fuere el tamaño de la empresa. De igual forma los colombianos acuden a entrevistas, visitas e inspecciones, sin los conocimientos ni experiencia para negociar, ya que las costumbres comerciales entre dos países no son iguales, porque de una cultura a otra existen costumbres, principios, filosofía y protocolos totalmente distintos. Por ejemplo, los japoneses no apartan cita para negociar con extranjeros, cuando se está celebrando el otorgamiento de "premio W.E Deming", merito a la calidad total y mejoramiento continuo. También se debe recomendar no hacer actividades de negociación comercial en épocas de festivales (Matsuri). Por otro lado, es el aprendizaje y/o conocimiento en el manejo de las negociaciones lo que el colombiano empresario deberá saber. Existen en la dirección de negociaciones comerciales cinco estilos o tipos de conducta:

- a. El tipo evasivo.
- b. El tipo comprometido.
- c. El competitivo.
- d. El acomodaticio.
- e. El colaboracionista.

Según Fisher y Ury, experto en negociaciones, manifiestan que éstas deberán estar basadas en principios. Señalan que si la otra parte es más poderosa, la mejor técnica es conocer las alternativas para un acuerdo negociado. Mediante la identificación de éstas alternativas, si no se llega a un acuerdo, se establece una norma contra la cual se puede medir cualquier oferta. Esto le protege de la presión para aceptar condiciones desfavorables de una oponente más fuerte.

Otra técnica entra en acción, cuando la parte opositora insiste en argumentar su posición, en lugar de sus intereses y, agrade las propuestas o personas. Si la tendencia es ir hacia atrás, la mejor táctica al presionar en contra es desviar el ataque de la persona y dirigirlo hacia otro aspecto. Hay que observar cuales son los intereses que motivaron la posición y crear opciones que puedan satisfacer los intereses de ambas partes. Por lo general, surge la pregunta: si usted estuviera en mi lugar, ¿Qué haría?

Existen unos factores importantes en una negociación. Estas son, según Lewicki y Litterer:

- Oferta
- Contra oferta
- Concesión
- Compromiso
- Arreglo

Dentro de la estructura de una negociación deben estar los resultados y las metas, en un proceso de comunicación, persuasión y poder, bajo un contenido de confianza e interdependencia. Además, los orientales están acostumbrados a la responsabilidad, disciplina, ética, productividad y calidad, en todas las etapas y procesos de cualquier actividad. A su vez, el manejo del tiempo es pieza clave en cualquier agenda comercial por parte de los orientales.

La prudencia, también es fundamental, ya que los datos e información que se dispone, es de vital importancia para el éxito de la negociación. Siempre los ejecutivos japoneses están preparados para conocer cualquier alternativa ofrecida por los occidentales. Conocen las ventajas y desventajas de cada situación. Aplican la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), así como el diagrama de causa y efecto, de Kaoru Ishikawa, la planeación por políticas o planeación hoshin (Hoshin-Kanri), el método de Deming, Juran, Steward, etc.

Por otra parte, la cortesía y las negociaciones son un arte, se negocia todo tipo de asuntos: acuerdos comerciales, alianzas estratégicas, convenios interinstitucionales, aumento de productividad, ventas y utilidades, etc. por eso es importante conocer todos estos aspectos al momento de entablar algún tipo de negociación con otro país. El arte de negociar es el arte de convencer, hacer ver a la otra parte que la propuesta es interesante para ambos. Los negocios no se hacen por la fuerza si no por la razón. Un acuerdo debe ser adoptado por convencimiento y no por presiones. Muchos negocios fracasan por intentar imponer y no convencer<sup>3</sup>.

Expertos consideran algunos puntos básicos dentro de un proceso de negociación y cortesía<sup>4</sup>:

- Confianza
- Saber escuchar
- Capacidad de colocarse en el lugar del otro
- Tener paciencia
- Intereses comunes de las partes
- Auto convencimiento

---

<sup>3</sup> [www.netetiqueta.com](http://www.netetiqueta.com)

<sup>4</sup> IDEAM. Etiqueta en los negocios

## **0.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las características que Colombia y Japón deben analizar para establecer estrategias de negociaciones empresariales exitosas?

## **0.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

**0.3.1 Delimitación geográfica.** La investigación se llevó a cabo en la ciudad de Cartagena de Indias. Se apoyó en las Instituciones DANE, Proexport-Colombia y la Página de Internet del Consulado de Colombia en Japón, para efectos de recopilar información que lleve a los estudiantes investigadores a realizar el análisis documental de los dos países.

**0.3.2 Delimitación cronológica.** El estudio se inició en el I semestre (marzo) del año 2008, con la indagación del problema a estudiar, a partir de él se siguió con las demás etapas del proceso investigativo y finalizará con la entrega del informe final en la fecha estipulada por el Comité de evaluación de Proyectos del Programa de Finanzas y Negocios Internacionales de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

**0.3.3. Delimitación Temática.** La investigación apuntó a realizar un análisis de las características y la cultura organizacional de Japón ya que este país tiene una cultura muy particular que se debe respetar al momento de hacer cualquier tipo de negociación. La relación de Japón con el mundo ha sido a través de pocos países de la región, pues es un país que por su insularidad ha estado aislado cultural y económicamente y ha forjado una realidad socio-económica con muchas características. No obstante lo anterior, no hay que aplaudir o enaltecer esas características ya que eso refuerza esa ideología nacionalista entre los propios japoneses y se sobre valoran las dificultades de entrar en el mercado japonés. Sin embargo, Japón es un país cada vez más occidentalizado y cualquier productor que pueda ofrecer algo de forma competitiva y conozca su cultura puede tener acceso al mercado japonés, aunque sea lentamente y con ciertas dificultades.

## **0.4 OBJETIVOS**

**0.4.1 Objetivo general.** Analizar las características de la cultura organizacional en las estrategias de negociaciones comerciales entre Japón y la República de Colombia.

### **0.4.2 Objetivos específicos.**

- ✓ Definir las características y parámetros de la cultura organizacional en las negociaciones del Japón.



- ✓ Describir las estrategias en las negociaciones comerciales empresariales entre ambos países.
- ✓ Comparar como se manejan las negociaciones comerciales entre empresarios colombianos y japoneses.

## **0.5 JUSTIFICACION**

Los expertos en este tema identifican varios factores que limitan un mayor acercamiento entre Colombia y Japón. Entre ellos, la distancia geográfica, las diferencias culturales, la disparidad en los niveles de desarrollo económico, la existencia de otros países de mayor interés y, en general, las prioridades de la agenda de política exterior y del sector empresarial. Se señala así mismo la falta de incentivo que para el inversionista japonés representa la inseguridad que hay en Colombia y los constantes cambios en las normas legales. Además, el empresario colombiano culpa a los problemas de infraestructura, y al sistema de distribución y el estilo de negociación japoneses como el fundamento que impide una mayor penetración al "imperio del Sol naciente".

En ese orden de ideas se hace necesario y pertinente realizar esta investigación por cuanto se va a tener la oportunidad de conocer como es la cultura y como se llevan a cabo los protocolos en la ronda de negociaciones comerciales del Japón ya que, para los orientales es muy importante respetar su cultura y sus costumbres porque son personas pegadas a sus tradiciones y el hecho de hacer algo que vaya en contra de ellas puede arruinar hacer una buena negociación. Para el grupo investigador como estudiante y como futuro profesional, fue relevante realizar esta investigación porque a través de la indagación documental se puede aprender mucho de la cultura japonesa, se pueden conocer que ellos enseñan a sus estudiantes a ser empresarios, proporcionándoles implícitamente las habilidades para ser buenos empleados, situación que no resulta a la inversa, pues un buen empresario, trabajará en una empresa con mentalidad de negocio, aportando acciones creativas, emprendedoras, de cambio y buscando aprender para iniciar su propio negocio, en cambio un empleado, trabajará siempre sujeto a las órdenes de sus superiores, dedicándose a hacer lo que le manden. No tiene desarrollada una mentalidad de empresario y con esta investigación se espera que los estudiantes de la UTB reflexionen sobre este aspecto y empiecen a forjar sus propias empresas.

Para la sociedad Cartagenera y Colombiana en general, es muy importante el estudio ya que a partir de él se van a conocer los protocolos que existen dentro de una cultura diferente como es la Japonesa, el cual dicta y determina cuál es la forma de actuar y de proceder en determinadas circunstancias, basado en las costumbres y la forma de interactuar con los demás.

La relevancia del estudio para la Universidad Tecnológica de Bolívar apuntó hacia tres aspectos: el primero fue: motivar y apoyar a sus estudiantes para que creen sus propias empresas y/o negocios,

ya que cuentan con el conocimiento necesario para hacerlo, hecho que evitaría tanto desempleo de sus profesionales. El segundo es adquirir un buen documento de consultas para la biblioteca donde los estudiantes de pregrado y postgrado se instruyan y se animen a realizar proyectos con aportes valiosos para la sociedad. El tercero es porque forja en sus estudiantes un espíritu investigativo, motivándolos siempre a realizar estudios que puedan generar un compromiso con ellos mismos y con la comunidad cartagenera, procurando dejar huellas como estudiantes al contribuir con un buen aporte investigativo que conlleve a reflexionar a todos los profesionales sobre su actuar.

## **0.6 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION**

Para la realización de cualquier proyecto se hace necesario de investigaciones y estudios anteriores para fortalecerlo, con base en esta premisa el grupo investigador hizo uso de diferentes referencias bibliográficas sobre el tema con el fin de tener evidencias y pautas teóricas pasadas que puedan servir de base al presente.

Se encontraron varias argumentaciones sobre cultura organizacional para efectos de negociaciones con Japón con un marco temático que puede soportar en presente estudio, en ese orden de ideas se reseña a continuación.

El estudio se titula: **Como atender clientes al estilo Japones.** (2007). Su autor: Prof. David Huerta Navarro. Formación y Desarrollo. Lic. Ángela Mariana Jiménez San Román Traductora de Idioma Inglés CID – EHTV. El objetivo de este estudio fue: Aplicar elementos de cultura y rudimentos de idioma japonés en el servicio a clientes de diferentes nacionalidades en Restaurantes Especializados, Noches Temáticas y otras atenciones en general. En este trabajo se describen las Características de la Cultura Japonesa. Las características personales de los japoneses. Elementos de Idioma Japonés. Gustos y hábitos a tener en cuenta. Elementos de Idioma Japonés. Comida y Bebida. Este trabajo sirve de soporte al actual porque se plasman las características de los japoneses de una manera organizada, clara y resumida.

Otro estudio que se referencia es el titulado: **Una revisión a las relaciones Colombo-Japonesas.** David Arturo Ramírez García. En revista No 47. Septiembre - Diciembre 1999. Universidad de los Andes Colombia. La revista en su escrito hace una breve reseña histórica de las relaciones colombo-japonesas, de las relaciones políticas y diplomáticas entre ambos países. Hace alusión del Comercio exterior entre Colombia y Japón, sobre este punto presenta unos cuadro donde plasma las exportaciones, las importaciones, la balanza comercial y el comercio entre los dos países. Igualmente presenta sus flujos financieros con cuadros de estos.

Los dos estudios referenciados se constituyen un aporte relevante para el presente, por cuanto su contenido refuerza su argumentación documental.

## 0.7 METODOLOGÍA.

Como todo proceso investigativo persigue un propósito señalado, se busca un determinado nivel de conocimiento y se basa en una estrategia particular o combinada; este estudio no es la excepción por eso se clasifica el tipo de estudio así:

- ✓ Por el propósito o finalidades perseguidas se utilizó un tipo de Investigación documental: Como su nombre lo indica, se realiza apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación se trabajó la investigación bibliográfica, la hemerográfica<sup>†</sup>, la archivística<sup>††</sup> y la Internet; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, la tercera en documentos que se encuentran en los archivos de Proexport y DANE, que son las dos instituciones que colaboraron con el grupo investigador para recopilar la información. Hernández Sampieri (2001).
- ✓ Por el nivel de conocimientos que se adquirió respondió a una investigación explicativa y/o interpretativa ya que se utilizó un método lógico, razonado, metódico y argumentado para analizar las características de la cultura organizacional de las negociaciones entre Colombia y Japón. Tamayo y Tamayo (1998).
- ✓ Por la clase de medios utilizados para obtener los datos se manejaron como fuentes primarias los diálogos con funcionarios de Proexport sobre el tema de las negociaciones colombo-japonesa y las secundarias que correspondieron a fuentes documentales<sup>†††</sup>. Tamayo y Tamayo (1998).
- ✓ El tipo de muestreo que se aplicó al proyecto fue el no probabilístico por conveniencia. Se tomaron dos tipos de universo: un "universo documental" y un "universo de campo". El universo documental estuvo conformado por todos los documentos que facilitaron las empresas encargadas de manejar datos de comercio exterior y tasas de aumento e incremento de las mismas y la embajada de Colombia a través de Internet. El universo de campo lo conformaron las siguientes instituciones: Proexport, DANE, los cuales suministraron al grupo investigador información de primera mano. Para analizar y validar la información recopilada se empleó el método deductivo y o argumentado, según Muñoz (1998) lo define como "el método de razonamiento a través del cual se obtienen conclusiones partiendo de lo general, aceptado como válido, hacia aplicaciones particulares".

---

<sup>†</sup> Datos encontrados en revistas y periódicos.

<sup>††</sup> Custodia de los archivos, y el ciclo de vida de los documentos

<sup>†††</sup> Porque utiliza la combinación de la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística.

## **0.8 LOGROS ESPERADOS.**

Conocer a fondo:

- ✓ Las características de la cultura organizacional que Japón emplea para sus negociaciones.
- ✓ El manejo de protocolo y las estrategias y tácticas de negociaciones, la religión y aficiones de los ejecutivos de alto nivel de las empresas japonesas.
- ✓ Dejar un documento escrito que guie a otras personas interesadas en el tema.

## 1. MARCO REFERENCIAL

Este capítulo lo conforman varios ítems: un marco histórico en el cual se presentan los aspectos más relevantes de la historia de las dos culturas para conocer como fueron adentrándose en el progreso de hoy. Un marco teórico en el cual se hablará acerca de la cultura, su importancia en las negociaciones comerciales y empresariales, como afecta la cultura una estrategia negociadora, y como las orientaciones motivadoras de los negociadores pueden derivar de sus valores culturales. El marco conceptual se establecieron algunos conceptos de los términos más utilizados a lo largo de este estudio, los cuales servirán para entender, soportar y fortalecer los capítulos posteriores.

### 1.1 MARCO HISTORICO DE COLOMBIA Y JAPÓN

**1.1.1 Aspecto histórico de Colombia<sup>5</sup>.** La evidencia de presencia humana en el territorio de lo que hoy es Colombia se remonta a más de 14.000 años. Las culturas indígenas que florecieron allí, como la Tairona, la Muisca y la Túmaco, alcanzaron un alto nivel de desarrollo social y cultural. Los trabajos en piedra, barro y oro que se preservan hasta hoy, demuestran la riqueza intelectual de quienes habitaron estas tierras antes de la llegada de los conquistadores españoles. En particular, los magníficos trabajos de orfebrería en oro dieron origen a la "Leyenda de Eldorado", un rey indígena que periódicamente se sumergía con su cuerpo totalmente cubierto de oro en una laguna ubicada en las montañas de los Andes.

Con la llegada de los españoles a principios del siglo XVI, se inició un rápido proceso de fusión cultural y tecnológica. A partir de 1525 comenzaron a fundar ciudades en todo el país. En el caso concreto de Colombia, el mestizaje entre los españoles e indígenas se llevó a cabo muy rápidamente. Pronto, el idioma castellano y la religión católica se impusieron sobre los dialectos y las creencias indígenas. No ocurrió lo mismo con las técnicas agrícolas, pues los colonizadores acogieron las tecnologías indígenas en materia de riego y sembrados.

Durante la época de la Colonia (mediados del siglo XVI a principios del siglo XIX) cambiaron fundamentalmente las bases económicas: se transformaron el transporte, la industria textil y el manejo de los metales y de los materiales de construcción; y se extendieron nuevos cultivos como el trigo y caña de azúcar, entre otros. El legado arquitectónico y cultural de los españoles todavía puede apreciarse en bellas ciudades coloniales como Cartagena de Indias, Mompox, Tunja, Villa de Leyva y Popayán. Aún se conservan fortificaciones como las murallas y castillos de Cartagena, magníficas iglesias con altares de oro y plata, que ponen de relieve los logros del mestizaje cultural.

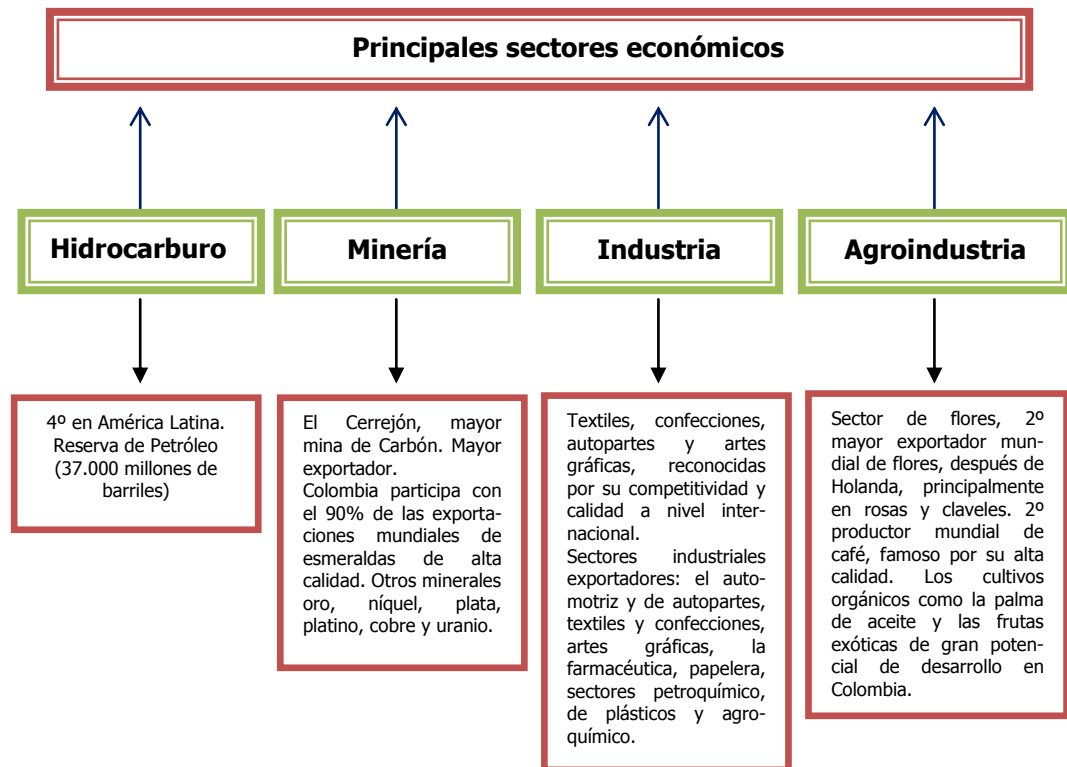
---

<sup>5</sup> Embajada de Colombia en Tokio. Información tomada de la página de internet en julio 6. 2009.  
[http://es.colombiaembassy.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=76&Itemid=71&limit=1&limitstart=0](http://es.colombiaembassy.org/index.php?option=com_content&task=view&id=76&Itemid=71&limit=1&limitstart=0)

El 20 de julio de 1810, se logró la independencia de España y se inicia la época de la República. La Constitución de 1886 fue el soporte jurídico de la nación hasta 1991, cuando fue reemplazada por la Constitución actual. A mediados del siglo XX se inició un rápido proceso de modernización de la infraestructura del país y de urbanización, lo que implicó el cambio de una sociedad rural a una primordialmente urbana.

A principios de los 90 se da un cambio fundamental en el modelo de desarrollo, con una mayor apertura de la economía al comercio y la inversión extranjera, la integración hemisférica y la promoción del sector exportador como motor del desarrollo económico.

En este sentido la economía de Colombia es estable y diversificada lo cual le ha permitido disfrutar del más consistente crecimiento de toda América Latina durante varias décadas. El producto interno bruto (PIB) ha crecido durante los últimos 25 años permitiendo pagar las deudas contraídas, incluso en la "década perdida" de los 80. Desde 1990, ha implementado programas de reformas para abrir su economía al comercio exterior y a las inversiones extranjeras. El crecimiento del PIB alcanza una media superior al 4% anual gracias a la expansión del sector de la construcción, de los servicios financieros y la llegada de capital del exterior.



Fuente: Elaborado por los investigadores con datos tomados de la pagina de la embajada de Colombia.

**1.1.2 Aspecto histórico del Japón<sup>6</sup>**. La leyenda atribuye la creación de Japón a la diosa del sol, de los cuales los emperadores eran descendientes. El primero de ellos fue Jimmu, supone que subió al trono en 660 aC, una tradición que constituye doctrina oficial hasta 1945. La historia comienza aproximadamente en el 400 dC, cuando el clan Yamato, en última instancia con sede en Kyoto, logró hacerse con el control de otros grupos familiares en el centro y el oeste de Japón.

Contacto con la República de Corea presenta el budismo a Japón en este momento. A través de los 700s Japón estaba muy influido por China, y el clan Yamato creó una corte imperial similar a la de China. En los siglos, la autoridad de la corte imperial se vio socavada como poderosos señores vied para el control de las familias. Al mismo tiempo, los clanes eran el aumento de guerrero a la prominencia como una clase conocida como samurái. En 1192, el clan Minamoto establecen un gobierno militar bajo su líder, Yoritomo. Fue designado shogun (dictador militar). Para los siguientes 700 años, shogun de una sucesión de clanes se pronunció en Japón, mientras que la corte imperial existía en relativa oscuridad.

Primer contacto con Occidente se produjo en aproximadamente 1542, cuando un barco portugués por supuesto llegó a aguas japonesas. Portugués comerciantes, misioneros jesuitas, y Español, Holandés, Inglés y comerciantes seguido. Sospechoso de cristianismo y del portugués de un apoyo local japonés revuelta, el shogun del período Tokugawa (1603-1867) prohíbe todo comercio con los países extranjeros, sólo un puesto comercial holandés en Nagasaki fue permitido. Occidental intentos de renovar las relaciones comerciales no hasta 1853, cuando el Comodoro Mathew Perry navegó una flota americana en la Bahía de Tokio. El comercio con Occidente que fueron obligadas a Japón en condiciones menos que favorables a la japonesa. Luchas causadas por estas acciones que el mundo feudal de la shogun. En 1868, el emperador Mejí llegó al trono, y el shogun sistema fue abolido.

A partir de los años 70, Japón inicio relaciones comerciales, con políticas, directrices y estrategias más acordes con las tendencias mundiales de comercio. Ello convenció que a partir de los años 80, el país de oriente, se modernizó, generando ferias, congresos y convenciones, incluyendo las rondas comerciales, en los sectores de la industria, comercio y servicios. La gran diferencia entre el pensamiento occidental y oriental es su religión, historia, cultura y estilo de vida, sin tener en cuenta el estado económico y financieros. El asunto es que cuando se aplican normas de protocolo, cada país tiene sus costumbres, hábitos y cultura muy estricta, sobre todo en Japón, China.

Para los Japoneses la religión posee mitos y creencias en especial, el sintoísmo, en la religión de Izumo, en otras la influencia del budismo. El budismo y el sintoísmo en el principio enemistados, se reconciliaron cuando el Japón atravesaba una guerra interna de roder. Todo aquello que los había enfrentado desde el punto político, no podía mas que unirlo en el plano político.

---

<sup>6</sup> *Ibíd.*

El sintoísmo, siendo una filosofía de vida, celebra con esplendor todas las manifestaciones de felicidad, sobre todo aquellas que son inherentes a la propia naturaleza. El sintoísmo produjo una reacción adversa frente a la influencia extranjera. Esta es una religión popular, con numerosas sectas, mezcladas con ritos rurales, con festividades (matsuri), a los que se les añadían unos cultos hacia los espíritus de los difuntos. El culto imperial era un estándar del culto sintoísta, centrado en la federación del emperador, el cual era considerado de origen divino. Ante la imposibilidad de imponer un dogma común al conjunto de las sectas, el emperador decidió elegir el "sintoísmo imperial", como culto del estado, nacional y laico, dejando que el pueblo continuase sus practicas, en el seno de las innumerables sectas que se habían ido creando a lo largo de los tiempos.

La perfecta devoción y la sumisión total y absoluta al emperador, el "KAMI" (dios sobre la tierra), fueron exigidos de todo japonés, aunque fuesen budistas. Esta devoción exclusiva al jefe de la nación, fue explotada políticamente por la diversas fracciones que se sucedieron en el poder, predicando la superioridad del pueblo Japonés, y de sus emperadores divinos sobre todos los demás pueblos. Después de la guerra mundial de 1945 entre Japón y Estados Unidos, el emperador manifestó que él no era de origen divino, lo cual el sintoísmo se debilitó, otros consideran que fue abandonada, siendo únicamente observada por la familia imperial, ya que el pueblo volvió a sus creencias tradicionales, en el seno de las sectas. La influencia del budismo Japonés generó una variedad de sectas, como la Tendai-Shu, Shingon-Shu, Jodo, Shin-Shu, Nichiren-Shu, el cual cualquier Japonés puede acudir. Estos feligreses acuden a santuarios, altares y pabellones, en todo Japón.

## **1.2 MARCO TEÓRICO.**

Las fuerzas de la globalización han acercado notablemente a los pueblos y naciones entre sí, y más que como una fuerza homogénea a servido como una puerta que deja al descubierto las particularidades y diferencias que son propias del acervo cultural e histórico de cada pueblo o nación; en este sentido, se hace necesario y primordial abordar en este ítem todos los aspectos relacionado a la cultura organizacional de los países objeto de este estudio, por cuanto es de vital importancia conocer sus realidades culturales y tradiciones, debido a que se constituye en una excelente oportunidad para ellos, ya que el desconocimiento de estas culturas en el ámbito internacional puede estropear una buena negociación, como también se puede constituir en una ventaja para aquel que si la conoce, pues tendrá estrategias que le apuntarán a un buen resultado; por tanto dominar este aspecto es muy importante para estos países.

Teniendo en cuenta lo anterior, hoy día, globalmente hablando, se reconoce ampliamente que no puede haber logros significativos para los pueblos del mundo, en términos de desarrollo, a menos que se considere su componente cultural. La democratización de la tecnología y de las comunicaciones provee de una oportunidad única a los pueblos y las naciones para que expresen



sus voces en el escenario mundial, de modo que sus aspectos culturales sean tenidos en cuenta y puedan proyectar sus propias estrategias en el juego internacional.

En ese orden de ideas para nadie es un secreto que la ideología o teoría que descansa en las instituciones sociales, económicas, legales y políticas de una nación afectan el modo en que su gente interactúa. Cuando los negociadores pertenecen a una misma cultura, se acercan a la mesa de negociación con un conocimiento cultural compartido y la ideología institucional es el apoyo o patrón según el cual se adoptan las decisiones y se resuelven las disputas. Cuando los negociadores provienen de distintas culturas cada uno se apoya en diferentes aspectos o concepciones sobre interacción social, intereses económicos, requerimientos legales y realidades políticas. Pero hoy, los negociadores que conocen y entienden las diferencias culturales y los fundamentos de una negociación, tienen una decidida ventaja en la mesa de negociación. Diplomáticos, funcionarios de gobierno y representantes de empresas, entre otros, tienen una tarea esencial que cumplir antes de presentarse en el escenario internacional, si quieren sacar provecho de ello y ser exitosos en sus negociaciones.

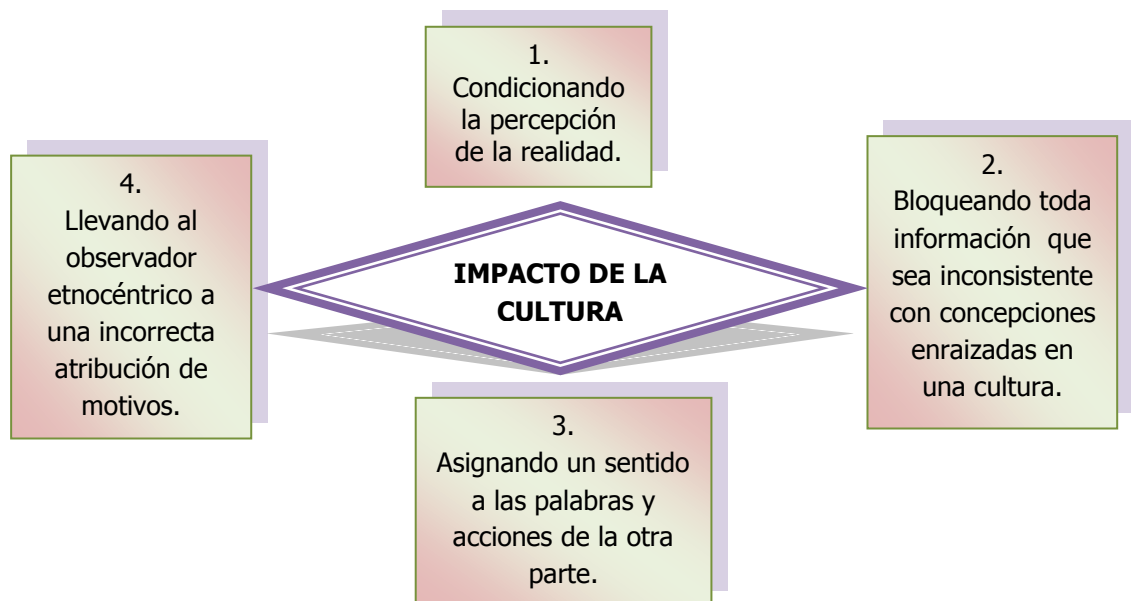
**1.2.1 Importancia de la cultura en las negociaciones comerciales.** Es relevante recordar la famosa premisa de Sócrates: "conócete a ti mismo", que también admite otra lectura: "conoce tu cultura". Ahora bien, corresponde precisar qué se entiende por cultura?. Sin repetir la definición expuesta anteriormente, es posible encontrar distintos significados. Para algunos, cultura es un conjunto de significados, valores y creencias compartidas y duraderas que caracterizan a un grupo étnico, nacional u otros grupos y que orientan su comportamiento (Faure y Rubin, 1993). Para otros, la cultura es un sistema de creencias y concepciones ampliamente aceptadas que se transmiten de generación en generación a través de un proceso de aprendizaje. Otra definición nos dice que cultura es "la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de otro" (Hofstede, 1984). Claramente, la gente está determinada tanto por la realidad como por su percepción de la realidad, y actúa de acuerdo a sus creencias y valores, los que están influidos por la cultura a la que pertenecen. Para el sociólogo francés Akoun, "el papel de la cultura es responder preguntas antes que sean formuladas" (1989).

Existen muchas razones por las cuales conocer su propia cultura es importante para aprender a conducir negociaciones más allá de las fronteras del país en que se vive. Para empezar, no se puede comprender otra cultura sin antes entender la propia, lo que implica examinarla y entenderla. Deducir porqué se hace algo permite formarse una idea de porqué la otra parte actúa como lo hace. Cuando se entiende la propia historia, se puede contemplar la historia de otro país y descubrir, a través de la comparación y el análisis, por qué sus ciudadanos se comportan como lo hacen. Esto se conoce como empatía, es decir, <<la capacidad del individuo para comprender las emociones ajenas a través de un proceso de identificación con el otro>>. Tener empatía con otra persona significa entenderla, comprender sus necesidades y motivos, casi como si se tratara de uno mismo. Adquirir esa capacidad permite usar la información y la habilidad para resolver los problemas de naturaleza cultural que puedan surgir a nivel internacional.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se puede precisar que las diferencias culturales se pueden traducir en una combinación de situaciones donde dos o más personas tienen que elegir de entre la variedad de opciones que les toca enfrentar. Por ejemplo se reúnen en Japón a negociar en un restaurante unos colombianos con japoneses, hecho que se vuelve sencillo con respecto a otros países en donde el que invita a negociar paga la cuenta, pero muy complejo cuando se trata de una cultura japonesa, la cual considera que siempre, sea que obre como anfitrión o que haya sido invitado, tiene que pagar y peor aún si a esto se le añade otra posibilidad que las esposas de los asistentes están presentes. ¿Cómo se resolvería la situación? Si fuera en otra cultura pagaría quien invita pero las costumbres del lugar juegan un papel importante en este asunto, lo mismo que el saber quién es el que invitó a la comida. Cada día se negocia, en relación con todos los aspectos de la vida. Las complejidades que esta afirmación implica se agrandan cuando se transfiere al gigantesco espacio de las negociaciones entre diferentes culturas internacionales.

Las estrategias de negocios se dan en todas las culturas, la cual influye en la forma de buscar el acuerdo, en el modo en que se toman las decisiones y en el contenido del acuerdo alcanzado. Entendiendo la negociación como un proceso de toma de decisiones es interesante ver como la cultura ejerce su influencia en los participantes, los temas, los problemas, y las motivaciones que los lleva a participar de ese proceso, luego no cabe duda que la cultura influye en los juicios y en las opiniones, a la vez ayudan a formar una idea propia acerca de que es bueno y lo que es malo. La cultura impacta en las negociaciones de cuatro maneras: ver diagrama 1

**Diagrama 1. Impacto de la cultura organizacional en una negociación**

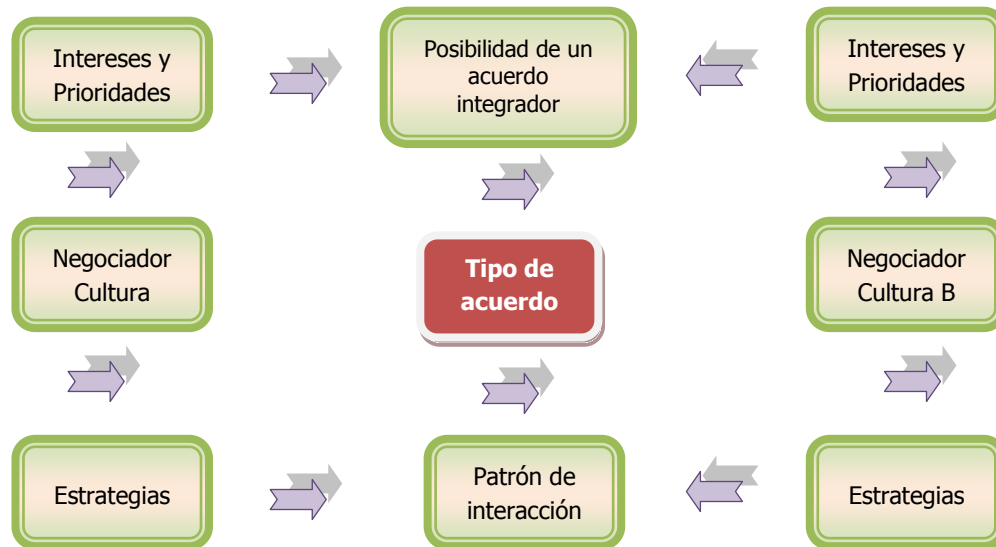


Fuente: Elaborado por el grupo investigador. Datos tomados del libro de Drew Martin et al, "International Negotiations: An Entirely Different Animal". (New York: McGraw-Hill, 2003), p. 342.

La cultura es el carácter único e identifica a un grupo social; contiene además elementos psicológicos, las normas y valores compartidos por los miembros de un grupo, así como los elementos socio estructurales tales como instituciones sociales, políticas y religiosas que brindan el contexto para las interacciones sociales. Los valores culturales dirigen nuestra atención hacia aquellas cuestiones que son más o menos importantes y que influyen en los intereses y prioridades de los negociadores. Las normas culturales definen qué comportamientos son apropiados e inapropiados en una negociación e influyen las estrategias del negociador. Las instituciones culturales preservan y promueven valores y normas. Los valores y normas culturales y las ideologías sirven como estándares compartidos para interpretar situaciones y comportamientos.<sup>7</sup> Cuando dos partes negocian, ambas traen consigo a la mesa de negociación su cultura, junto con sus intereses y prioridades, así como sus estrategias negociadoras.

El diagrama 2, ilustra como la cultura afecta la negociación. Muestra la cultura influyendo en los intereses y prioridades que se encuentran ocultos en las posiciones que adoptan los negociadores en relación con los temas en cuestión. La cultura puede dar la respuesta acerca del porqué los negociadores han tomado tal posición o porqué un tema tiene más prioridad que otro. La conveniencia entre las prioridades e intereses de los negociadores es lo que genera el potencial para un acuerdo integrador o un *integrative agreement*.<sup>8</sup>

**Diagrama 2 . Como afecta la cultura una negociación**



Fuente: Elaborado por el grupo investigador con datos tomados de J.M. Brett. 2001

<sup>7</sup> FISKE S.T. and TAYLOR,S.E. Social Cognition. New York: McGraw-Hill, 1991.

<sup>8</sup> BRETT J.M.. Negotiating Globally. San Francisco: Joseey-Bass, 2001.

La cultura puede, además puede afectar las estrategias que los negociadores llevan a la mesa de negociación, ya sea en la forma en que negocian, o en que confronten directa o indirectamente, sea en sus motivaciones, o bien en la forma en que usan la información y su influencia. El diagrama 2 muestra que las estrategias de los negociadores causan patrones de interacción en la negociación. Esos patrones de interacción pueden ser funcionales y facilitar acuerdos integradores, o pueden ser disfuncionales y llevar a acuerdos menos que óptimos, en los cuales el potencial integrador queda en la mesa de negociación.<sup>9</sup> En cuanto a los efectos de la cultura sobre los intereses, los valores culturales pueden revelar los intereses que están detrás de las posiciones de los negociadores, y sugerir maneras de aproximarse a la negociación. En tales casos, que una parte persuade a la otra a adoptar su perspectiva de la situación y a aceptar un resultado distributivo, más que individualizar las diferencias y compromisos que son la base de los acuerdos integradores, puede a veces convertirse en la mejor opción para alcanzar un resultado exitoso.

En cuanto a los efectos de la cultura en las estrategias de la negociación, se observa que cuando la gente negocia, sus comportamientos son estratégicos y sus estrategias pueden tener como base su aspecto cultural. Esto significa que los negociadores en una cultura son más propensos a proyectar una estrategia con una serie de comportamientos mientras que sus contrapartes, que pertenecen a otra cultura, son susceptibles de proyectar la misma estrategia con otra serie distinta de comportamientos.

Las diferencias no son solo en comportamientos estratégicos entre distintas culturas, sino que también hay diferencias dentro de una misma cultura e incluso una yuxtaposición entre culturas, como sería el caso en que algunos miembros de una cultura sean más propensos a aplicar el prototipo negociador de otra cultura que el de la suya propia. "Las estrategias negociadoras están asociadas con la cultura porque estas desarrollan normas para facilitar la interacción social. Dichas normas son funcionales porque ellas reducen el número de opciones de entre las cuales una persona tiene que escoger respecto de cómo va a proceder y porque ellas proveen expectativas acerca de cómo se comportarán otros. Las normas funcionales se institucionalizan, lo que significa que la gente las utiliza y los nuevos miembros que comienzan a conocer su cultura las aprenden para hacer su interacción social más eficiente".<sup>10</sup>

Otro aspecto a tener en cuenta es cómo la cultura se convierte en un medio para ejercer influencia. En términos generales, el poder es la habilidad de una parte de influir en la otra de modo que acceda a los deseos de aquella.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> *Ibíd.*

<sup>10</sup> *Ibíd.*

<sup>11</sup> URY, Brett, and GOLDBERG, "Getting Disputes Resolved", citado por Brett, *Negotiating Globally*, p. 13

**1.2.2 Cultura organizacional y estrategia de negociación.** Los estudios indican que la conexión entre valores culturales e ideología, por una parte, y estrategias de negociación, por la otra, es compleja. No todos los miembros de una cultura se comportan como el prototipo cultural, y los perfiles culturales se superponen. También se afirma que las normas culturales aplicables a la negociación pueden reflejarse más fuertemente en algunas situaciones que en otras. Por ejemplo, los miembros de un team multicultural –como puede ser una filial de una empresa- pueden actuar más de conformidad con las normas de su cultura nacional cuando se reportan a sus superiores locales, que cuando se dirigen a las autoridades jerárquicas en la casa matriz o central, en que tienen más en cuenta las normas corporativas. Esto lleva también a considerar una distinción interesante entre “cultura nacional” y “cultura de la organización”, esta última como conjunto de normas, valores e instituciones que caracterizan a una organización y que determina el comportamiento de sus miembros o representantes. Queda por considerar el caso de la influencia de las estrategias de los otros negociadores presentes en la mesa de negociación. Se dice que los negociadores van a actuar en reciprocidad a las estrategias de su contraparte. Cuando todos los negociadores pertenecen a la misma cultura, la reciprocidad refuerza culturalmente los comportamientos en la negociación. Cuando los negociadores pertenecen a diferentes culturas, la reciprocidad puede ayudar a los negociadores a ajustar sus estrategias entre sí.

**1.2.3 Influencia de la Cultura y el estilo negociador.** La cultura tiene una gran influencia en el estilo que se adopta en la negociación. Esto tiene que ser bien entendido por un negociador global, pues no es lo mismo el estilo negociador propio de un japonés que el de un estadounidense. Los estudiosos en la materia han desarrollado una variedad de esquemas que pueden ser aplicados a las negociaciones globales, particularmente en el campo de los negocios. Salacuse, basándose en la literatura existente y en sus propias investigaciones y entrevistas, identificó 10 factores como los más problemáticos, cada uno de los cuales se divide en dos polos.<sup>12</sup> Esos 10 factores son:

- 1) El objetivo de la negociación:** para los Ejecutivos estadounidenses es la firma de un contrato. Para los japoneses, chinos y otros grupos culturales asiáticos es la apertura de una relación.
- 2) Actitud negociadora: ¿ganar/perder o ganar/ganar?.** la negociación es un proceso en el cual ambas partes pueden ganar (ganar/ganar), o bien ser una confrontación en la cual una parte gana y la otra pierde (ganar/perder). Los japoneses ven una negociación comercial como un proceso ganar/ganar. Estas actitudes se dan por la diferencia entre las culturas.
- 3) El estilo personal: ¿formal o informal?:** esta distinción tiene que ver con la forma en que un negociador se dirige a su contraparte, se viste, habla, e interactúa con otras personas. La cultura influye considerablemente en el estilo personal de los negociadores. Esto, a su vez, plantea diferencias de enfoque. Salacuse, dice para un americano o un australiano dirigirse a

---

<sup>12</sup> SALACUSE J.W., Making Global Deal-Negotiating in the International Market Place (Boston: Houghton Mifflin, 1991).

alguien usando su primer nombre es un acto amistoso, pero para un japonés o un egipcio el uso del primer nombre en la primera reunión es una falta de respeto.

- 4) **Comunicación: ¿directa o indirecta?** Los métodos de comunicación varían según las culturas. Algunos prefieren los métodos simples y directos de comunicación, mientras que otros se apoyan en métodos indirectos y complejos. Salacuse dice que mientras los estadounidenses y los alemanes son directos, los franceses y los japoneses son indirectos. 5) **Sensibilidad al tiempo de duración: ¿alta o baja?**
- 5) **Sensibilidad al tiempo de duración:** ¿alta o baja? Es famoso citar a los latinos como los típicos impuntuales. Los japoneses, y buena parte de los orientales, se toman su tiempo para negociar, mientras que los occidentales, como los estadounidenses, procuran lograr rápido el acuerdo.
- 6) **Emociones ¿alta o baja?:** tiene que ver con la tendencia a actuar o no emocionalmente. Así, se dice que los occidentales son más propensos a mostrar sus emociones en la mesa de negociación, no siendo ese el caso de los orientales. Los latinos y los españoles son los que sobresalen por la expresión de sus emociones.
- 7) **La forma del acuerdo ¿general o específico?:** Los factores culturales también influyen en la forma del acuerdo escrito que suscriben las partes al término de la negociación. Por lo general, los americanos prefieren acuerdos muy bien detallados. En cambio, otras culturas como la japonesa prefieren un contrato bajo la forma de principios generales más que reglas detalladas. Según Salacuse, los argentinos nos inclinamos un poco menos al detalle que los estadounidenses.
- 8) **La construcción del acuerdo ¿de abajo hacia arriba o de arriba hacia abajo?:** depende de que el acuerdo sea el resultado de un proceso inductivo o deductivo. Vale decir, si el acuerdo comienza por principios generales y luego sigue hacia términos específicos, o bien, si comienza por las especificidades, tales como el precio, la fecha de entrega de la mercadería, etc., la suma de las cuales constituye el contrato. Los argentinos, franceses e indios tienden a ver el proceso de arriba-hacia abajo (deductivo), mientras que los japoneses, mejicanos y brasileños lo ven de abajo-hacia arriba (inductivo).
- 9) **Organización de equipo ¿un líder o consenso de grupo?** en una negociación internacional es importante conocer quién es el líder o quién tiene la autoridad en el grupo o equipo que está enfrente en la mesa de negociación. Algunas culturas ponen el acento en el individuo y otras lo hacen en el grupo. Así, de un lado está el equipo negociador con un líder supremo que se apropia claramente la autoridad para decidir, como es el caso de muchos occidentales, mientras que del otro extremo hay otras culturas que enfatizan la negociación en equipo y la adopción de decisiones por consenso, como ocurre cuando no se refleja claramente quién es el líder en el equipo negociador, como ocurre con algunos orientales.

**10) Propensión al riesgo ¿alta o baja?** algunas culturas se resisten más al riesgo que otras. La cultura también incide en la interés a correr riesgos en las negociaciones. Un negociador que rechaza el riesgo necesita que se fijen reglas o mecanismos a los cuales ajustar la negociación. Los japoneses, con su tendencia a requerir buena cantidad de información y en función de su complicado proceso de toma de decisiones grupal, tienden a rechazar el riesgo, como lo afirma Salacuse.

**1.2.4. ¿Porqué Importa la cultura?** A medida que transcurre el tiempo se hace cada vez más evidente la proliferación de lenguas y culturas en el mundo, lo que describe un universo multicultural de singular intensidad y expansión. Esta es una verdad que conviene ser analizada y debidamente tenida en cuenta, sobre todo en el campo de las negociaciones internacionales. La cultura, sin duda, importa y mucho. Si la cultura ejerce influencia sobre las personas, también es cierto que ella no es una variable independiente, pues ella "es influenciada por numerosos factores como la geografía y el clima, la política y las imprecisiones de la historia".<sup>13</sup> Las diferencias culturales puestas de manifiesto en las estrategias negociadoras no son triviales. Existe amplia evidencia que la cultura afecta la forma en que la gente negocia. Existen también diferencias culturales entre los objetivos perseguidos por los negociadores (individualistas vs. Colectivistas), sus concepciones de poder, el uso de las influencias (moderada vs. pronunciada), y la manera en la que intercambian información (directa vs. indirecta). Asimismo, existen diferencias culturales en las preferencias de los negociadores por confrontaciones directas e indirectas cuando tienen que resolver disputas, y su voluntad de participar significativamente en equipos multiculturales, así como su predisposición a cooperar cuando intereses individuales y los del conjunto entran en conflicto.

Igualmente la cultura afecta los intereses y prioridades de los negociadores e inciden sobre las estrategias llevadas adelante para la satisfacción de aquellos. Las diferencias culturales en materia de intereses y prioridades están entrelazadas con las diferencias en valores culturales e ideologías culturales. Las diferencias culturales en las estrategias de negociación están atadas a normas culturales de interacción en las relaciones interpersonales. Por ejemplo, las normas culturales gobiernan las relaciones interpersonales en la familia, en la comunidad, en las escuelas, y en las organizaciones sociales y políticas, a la vez que inciden en la organización y actuación al interior de un equipo negociador.

La globalización ha sido y es un vehículo de homogeneización al mismo tiempo que pone de manifiesto las diferencias y asimetrías que exhiben los pueblos y naciones que conforman la aldea global. Es deber de todos saber utilizar en provecho mutuo las interacciones humanas e interestatales, aprovechando los considerables beneficios que brindan la democratización de la

---

<sup>13</sup> HARRISON Lawrence y HUNTINGTON Samuel (eds.), Culture Matters: How Values Shape Human Progress (New York: Basic Books, 2000).

información y la tecnología, tendiendo puentes que superen las barreras culturales y que respeten y resguarden el valor de la interdependencia.

Como lo sostiene el antropólogo Nestor Garcia Canclini, la necesidad de intentar a la vez reconocer las diferencias, corregir las desigualdades y conectar a las mayorías que reclaman nuevos horizontes teóricos.<sup>21</sup> El escenario en el que se desarrollan las relaciones internacionales es tan complejo como variable y exige un denodado esfuerzo de adaptación y preparación continua. La negociación, como proceso que tiende a resolver conflictos o superar controversias, conciliando los intereses y necesidades de las partes, exige de sus participantes una preparación y entrenamiento constantes. Como lo sostiene Brett, "Si usted quiere ser un negociador efectivo en un ambiente global, alcanzando acuerdos integradores y reclamando valores distributivos, usted tendrá que reconocer que la cultura importa y prepararse para las diferencias culturales en la mesa de negociación".<sup>14</sup>

### 1.3 MARCO CONCEPTUAL

Todo proceso investigativo requiere de conceptos muy puntuales acerca del tema que se investiga para soportar y fortalecer el enfoque del mismo así como también guiar al lector para comprender lo que se quiere transmitir, en razón a esto se plantean los conceptos siguientes:

- **Cultura Organizacional.** Cultura organizacional considerada como el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. SCHEIN (1984).
  
- **Cultura organizacional para las estrategias de negocios.** La "Cultura y poder en la organizaciones" apunta a la necesidad de incorporar la dimensión política en el concepto de cultura, por considerar que el poder es uno de sus aspectos inherentes. Considerando la cultura como "un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio". FLEURY, (1989). Esta debe identificar la manera en que la empresa realiza sus actividades para cumplir con su propósito y misión. En una forma simple se le puede sintetizar en la frase "ésta es la forma en que hacemos las cosas aquí".<sup>15</sup> Algunos la ven como el "primer principio" del funcionamiento de una organización, la

---

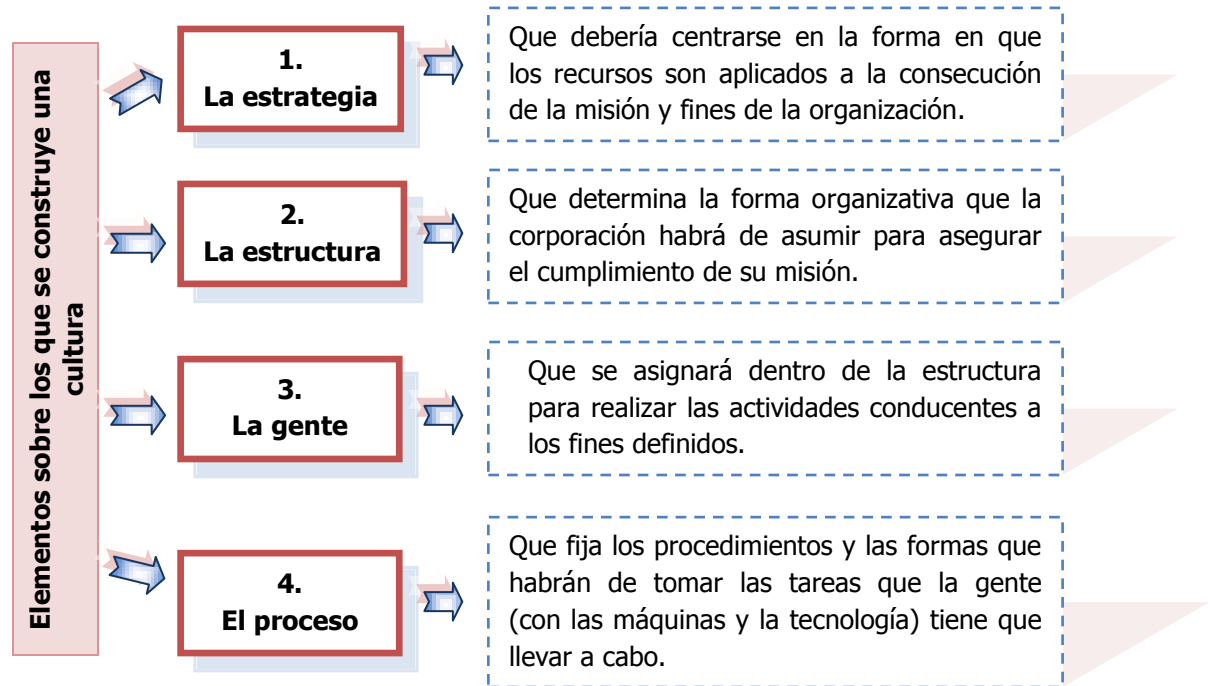
<sup>14</sup> BRETT, Op. cit., pp.35.

<sup>15</sup> KUTNOWSKI Mario. El diseño de la cultura organizacional: una responsabilidad de la alta gerencia. En temas de Management. Volumen V. noviembre 2007.



fuerza principal que puede empujar hacia el éxito o hacia el fracaso. Y señalan que dicha cultura se construye sobre la base de cuatro elementos constitutivos que interaccionan entre sí y de cuyo equilibrio dependerá el desempeño de la organización. Tales elementos serían: ver diagrama 3.

**Diagrama 3. Elementos constitutivos sobre los cuales se construye una cultura para una negociación.**



Fuente: Elaborado por el grupo investigador basados en datos de Mario Kutnowski.

Un aspecto importante de toda cultura corporativa es su comunicación. Y la forma en que se lleva a cabo el proceso de comunicación dice mucho acerca de la cultura misma, que se supone debería llegar en forma abierta y sin ambigüedades a las partes interesadas (stakeholders).

- **Estrategia.** De acuerdo a Jhonson y Scholes (2001) pp. 10. "estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo. Por otra parte James Brian concibe la estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Mintzberg H. Quinn (1995) pp.5. la estrategia le permite a la organización dirigir y controlar sus recursos para alcanzar los objetivos y metas, y de esta manera satisfacer las necesidades de sus cliente y los requerimientos de sus accionistas, para esto se recomienda que una empresa debe definir la estrategia adecuada para ella.

- **Estrategia de la organización.** Comprende tres niveles: Estrategia Corporativa, Estrategia de Unidad de negocio y Unidad estratégica de negocios.
- **Estrategia corporativa.** Se enfoca al objetivo global de la empresa y busca añadir valor a cada una de las áreas que esta tiene para satisfacer las necesidades de los dueños.
- **Estrategia de Unidad de negocio.** Tiene como fin alcanzar los objetivos de la organización y consiste en saber como competir en un mercado específico.
- **Estrategia de Unidad estratégica de negocios.** Es la que tiene por objeto lograr una ventana competitiva sobre todas las demás partes que conforman la organización, buscando satisfacer las necesidades de sus clientes de una mejor manera. Jhonson y Scholes (2001) pp. 11 – 12.
- **Estrategias de negociación.** Se puede concebir como la manera en que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos. Se pueden definir dos estrategias típicas, la Estrategia de "ganar-ganar", en la que se busca que ambas partes ganen, compartiendo el beneficio y la Estrategia de "ganar-perder" en la que cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio a costa del oponente.
- **Estrategias de negociaciones empresariales.** Esta se pacta entre empresas y/u organizaciones, y se puede concebir como un proceso que busca conducir estas de diferentes maneras pero tratando de llegar a un acuerdo respecto a un asunto determinado. Es tratar de alcanzar un objetivo empresarial mediante el acuerdo beneficioso con la otra parte. Jesús López (2007).

## 2. CARACTERÍSTICAS Y PARÁMETROS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS NEGOCIACIONES ENTRE JAPON Y COLOMBIA

El capítulo 2 lo conforman varios ítems: en el primero (2.1) se hizo una caracterización de las dos culturas en los aspectos políticos (gobierno), demográficos y geográficos, esta información se presenta de manera simultánea (en un cuadro) para ir visualizando la caracterización de cada país. En el segundo ítem (2.2) se establecieron las características y evolución de las economías y empresas de los dos países. En el ítem tercero (2.3) se establecieron las condiciones y evolución de las economías y del comercio de Colombia y Japón. En el cuarto (2.4) se describieron los parámetros de la cultura organizacional en las negociaciones comerciales empresariales que deben tener en cuenta los dos países para negociar. El quinto ítem (2.5) se hizo una descripción de los principios y protocolos de negociaciones empresariales en Japón y Colombia. En el sexto (2.6) se determinaron los mecanismos e instancias para apoyar y fomentar las negociaciones comerciales en ambos países y en el séptimo ítem (2.7) se estableció la función y el objetivo del grupo de notables de las embajadas de Col y Japón.

### 2.1 CARACTERÍSTICAS DEMOGRAFICAS Y GEOGRÁFICAS DE COLOMBIA Y JAPON.

COLOMBIA	JAPÓN
<input checked="" type="checkbox"/> <b>Características institucionales:</b> <b>Gobierno.</b> De acuerdo con el artículo 1º de la constitución, Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general, en donde el poder se encuentra dividido en tres ramas autónomas estas son:  1. <b>Rama Ejecutiva. Es la que representa el gobierno.</b> A la cabeza del Presidente de la República. El Presidente actúa como Jefe de Estado, Jefe de Gobierno y suprema autoridad administrativa durante un periodo de cuatro años. Para llegar a ese cargo debe ser colombiano de nacimiento, ser ciudadano en ejercicio y tener más de treinta años al	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Características institucionales:</b> <b>Gobierno.</b> Desde que se adoptó la constitución en 1947, Japón tiene una Monarquía constitucional con un gobierno parlamentario, su sistema de gobierno es democrático. La Constitución japonesa, (que entró en vigor en 1947) se basa en tres principios: soberanía del pueblo, respeto por los derechos humanos fundamentales y pacifismo. La Constitución también estipula la independencia de los tres poderes políticos: el legislativo (la Dieta), el ejecutivo (el gabinete ministerial) y el judicial (los tribunales). Los miembros de la Dieta eligen al primer ministro de entre sus propios miembros. El primer ministro forma y preside el gabinete de ministros del gobierno. El gabinete, en el ejercicio del poder ejecutivo, es responsable ante la dieta. El Emperador de Japón es el símbolo del Estado, pero no participa en el gobierno. Tradicionalmente el Emperador es un representante simbólico de la nación, carece de poder real en asuntos de

COLOMBIA	JAPÓN
<p>momento de la elección. Le corresponde como jefe de estado: Representar al país internacionalmente, suscribir tratados con otros países. Elegir los embajadores que representarán a Colombia en el exterior. Como Jefe de Gobierno es el encargado de la conducción política del país tanto en el orden nacional como en el internacional. Como suprema autoridad administrativa debe dictar la ley del Banco de la República, Decidir el Plan nacional de desarrollo y de inversiones públicas.</p> <p>2. <b>Rama Judicial.</b> La rama judicial está conformada por las llamadas altas cortes y por la Fiscalía General de la Nación. Compuesta por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Corte Constitucional:</b> encargada de resguardar y ser respetar la constitución política de Colombia. 9 magistrados ejercen durante un periodo de 8 años, a quienes los elige el Senado por sendas ternas enviadas por el Consejo de Estado, la Corte Suprema de Justicia y el Presidente (sendas ternas: cada uno propone un candidato).</li> <li>• <b>Corte Suprema de Justicia:</b> Conformada por 28 magistrados que ejercen durante ocho años. Cabeza de la jurisdicción ordinaria (regula conflictos entre particulares), Juzga al Presidente y a los altos funcionarios., Investiga y juzga a los miembros del Congreso, Se da su propio reglamento, Conoce de todos los negocios contenciosos de los agentes diplomáticos acreditados ante el Gobierno.</li> <li>• <b>Consejo de Estado:</b> Conformado por 27 magistrados que ejercen durante 8 años. Encargada de Regular los conflictos entre los particulares y el Estado.</li> <li>• <b>Consejo Superior de la Judicatura:</b> Conformado por 13 magistrados. Administra los recursos de la rama judicial, Sala administrativa, Administra recursos. Es la encargada de Regular la conducta y función de los abogados litigantes y de los funcionarios</li> </ul>	<p>gobierno y solo ejerce funciones meramente ceremoniales, cumpliendo el rol de ser la cara pública del gobierno. El tiempo que un primer ministro permanece en su cargo depende de por cuánto tiempo pueda mantener el apoyo de la mayoría del parlamento, pudiendo durar muchos años o tan sólo unos meses. Japón tiene un partido dominante (el Partido Liberal Democrático) que coexiste con otros partidos menores, pero éstos no tienen opciones reales de proponer a un primer ministro propio.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Poder Ejecutivo:</b> Reside en el Gabinete Nacional. El Primer Ministro y bajo él, 17 Ministros Secretarios de Estado colectivamente responsables ante la Dieta. El Primer Ministro es designado por la Dieta, de la que debe ser miembro. Tiene la facultad de nombrar y remover a los Ministros de Estado. En el Gabinete Nacional pueden ser designados solamente civiles. La administración local de Japón se encuentra dividida en 47 prefecturas y se subdivide en ciudades, pueblos y villas. Los titulares de los respectivos poderes ejecutivos y las asambleas locales son elegidos mediante elecciones en las que votan los electores residentes en cada uno de los distintos.</li> <li>2. <b>Poder Legislativo:</b> La Dieta Nacional comprende una Cámara de Representantes de 500 bancas y una Cámara de Consejeros con 252 bancas. Los miembros de la Cámara de Representantes son elegidos por un periodo de 4 años.</li> <li>3. <b>Los miembros de la Cámara de Consejeros:</b> Son electos por un período de 6 años. La Cámara se renueva por mitades cada 3 años.</li> <li>4. <b>Poder Judicial:</b> Es independiente del Ejecutivo y Legislativo. Está compuesto por la Corte Suprema, ocho Cortes de Alzada, una corte de distrito en cada una de las prefecturas con excepción de Hokkaido que</li> </ol>

COLOMBIA	JAPÓN
<p>de la rama judicial a través de la sala disciplinaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fiscalía General de la Nación:</b> Investiga y acusa, el Fiscal es elegido por la Corte Suprema de Justicia de entre una terna de candidatos enviada por el Presidente. Conformada por magistrados a nivel departamental, jueces municipales a nivel municipal y jueces promiscuos municipales en municipios pequeños. Lleva a cabo los procesos penales, en los que primero se realiza la indagación preliminar, luego la investigación o instrucción y, finalmente, califica el mérito del sumario juicio; es decir, acusa o exime.</li> </ul> <p>3. <b>Rama Legislativa:</b> Conformada por el Congreso, se divide en dos: el Senado de la República y la Cámara de Representantes; y por las Asambleas departamentales y los Concejos municipales.</p> <p>Los miembros del Congreso son elegidos por medio del voto popular para periodos de cuatro años, y sus funciones esenciales son las de hacer las leyes, mantener el control político dentro de la nación y reformar la Constitución cuando sea necesario; sin embargo, tanto el Senado como la Cámara de Representantes tienen diferentes funciones y responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Funciones del Senado:</b> Es el encargado de admitir la renuncia del Presidente y del Vicepresidente, Debe improbar o aprobar los ascensos militares conferidos por el Gobierno (altos rangos militares), Concede licencia temporal al Presidente para separarse del cargo, Permite o prohíbe el tránsito de tropas extranjeras por el territorio nacional, Autoriza al Gobierno Nacional para declarar la guerra a otras naciones, Elige los Magistrados de la Corte Constitucional, Elige al Procurador General de la Nación, Conoce de las acusaciones que haga la Cámara de Representantes contra</li> </ul>	<p>tiene cuatro y Juzgados de Procedimiento Sumario. Adicionalmente, existen varios Juzgados competentes en cuestiones de Familia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La Corte Suprema:</b> está compuesta de un Presidente y 14 jueces. El Presidente es designado por el Gabinete y puesto en funciones por el Emperador. Los otros Consejeros son designados e instalados por el Gabinete. La designación de Jueces de la Corte Suprema, requiere de la aprobación por referéndum nacional. El mismo se verifica en la primera elección a la Cámara de Representantes que suceda a la designación. La Corte Suprema es la última instancia judicial del país y ejerce el control de constitucionalidad de todos los actos de Gobierno.</li> </ul> <p>Los Jueces de otros niveles son designados por el Gabinete sobre la base una lista de candidatos presentada por la Corte Suprema. Todos los Jueces son designados por un período de 10 años. Los Jueces de la Corte Suprema, para continuar más allá del plazo mencionado, deben someterse al referéndum nacional sobre la base de la propuesta del Gabinete.</p> <p>Los juicios y sentencias son públicos, a menos que los magistrados acuerden en forma unánime que la publicidad de las actuaciones pondría en peligro el orden o la moral pública. Sin embargo, los juicios sobre delitos políticos o de prensa y los casos en los que se encuentren comprometidos los derechos constitucionales deben siempre ser conducidos en público.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>División de Japón:</b> está dividido en 47 prefecturas que son como departamentos siendo el más importante Tokio, sus gobernantes son elegidos por el pueblo, pero su independencia está limitada por el presupuesto que el gobierno central destina a cada prefectura.</li> <li>• Los burócratas o funcionarios públicos, sobreviven a los cambios de gobierno. Planean e implementan las políticas que decide el gobierno y</li> </ul>

COLOMBIA	JAPÓN																								
<p>altos dignatarios del país (la Cámara acusa y el Senado conoce).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Funciones de la Cámara de Representantes:</b> Elige al Defensor del Pueblo, Examina y concluye (fenece) la cuenta nacional del tesoro que le envía el Contralor General, Acusa ante el Senado a los altos funcionarios del Estado. También conoce de esas quejas, Es la encargada de tramitar esas quejas, Es la encargada de comisionar funcionarios para efectuar las pruebas correspondientes ante los acusados.</li> <li>• <b>Forma de gobierno:</b> Democrático</li> <li>• <b>Jefe de estado:</b> Presidente electo por un periodo de 4 años.</li> <li>• <b>Congreso bicameral:</b> Senado 102 miembros y 165 miembros de la Cámara de Diputados, son elegidos directamente para un mandato de cuatro años.</li> <li>• <b>Sistema Legislativo:</b> Regional, municipal y cortes distritales, así como la Corte Suprema Nacional.</li> <li>• <b>Elecciones Nacionales:</b> Periodo de 4 años.</li> <li>• <b>Organizaciones políticas principales:</b> Partido Social Conservador (PSC); Partido Liberal (PL); Movimiento Nacional Conservador (MNC); Movimiento Oxígeno Liberal (MOL); Movimiento Nacional Progresista (MNP); Movimiento Defensa Ciudadana (MDC). Movimiento Polo Democrático (MPD).</li> </ul> <p>Colombia es un país democrático que cree y apoya sus instituciones. En 1993, la aceptación de las Fuerzas Armadas era del 49%. Hoy, diez años más tarde, es del 76%. Comparando esta cifra con la de algunos otros países, Colombia sobresale como una nación que apoya fuertemente a las fuerzas armadas.</p>	<p>tienen cierta influencia en las decisiones del gobierno y de los ministerios que marcan las normas para todo el país, esto causa cierta rigidez que no siempre beneficia a los gobiernos locales porque a veces hay necesidades diferentes de una prefectura a otra. Los burócratas de los ministerios mantienen reuniones con diferentes grupos de interés con los que trabajan estrechamente, solicitando o proponiendo reformas que beneficien al país. Esto difiere de otros países donde generalmente los políticos suelen negociar o imponer o rechazar reformas de los diferentes grupos de interés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Forma de gobierno:</b> Monarquía constitucional con un gobierno parlamentario y un sistema democrático.</li> <li>• <b>Jefe de estado:</b> Primer Ministro elegido por una dieta.</li> <li>• <b>Congreso:</b> Parlamento bicameral. 1 Cámara Alta y 1 Cámara baja</li> <li>• Principales fuerzas políticas y sociales del país y su presencia en las instituciones:</li> </ul> <table border="1" data-bbox="1136 857 1892 1122"> <thead> <tr> <th>Partidos Políticos</th> <th>Cámara baja (Shugiin)</th> <th>Cámara alta (Sangiin)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Partido Liberal Demócrata (PLD)</td> <td>292</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>Partido Demócrata (PD)</td> <td>113</td> <td>83</td> </tr> <tr> <td>New Komeito (NK)</td> <td>31</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>Partido Comunista (PC)</td> <td>9</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Partido Social Demócrata (PSD)</td> <td>7</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td>28</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>480</b></td> <td><b>242</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Los sindicatos en Japón ha jugado un papel cohesionador muy importante. Su estrategia reivindicativa siempre esta supeditada a la buena marcha de las empresas. En las negociaciones colectivas siempre suelen ser bastantes flexibles y la huelgas son poco frecuentes. La Confederación Sindical Rengo es la única central sindical y cuenta con más de 8 millones de afiliados en todo el país. Pero su influencia política es mínima.</p>	Partidos Políticos	Cámara baja (Shugiin)	Cámara alta (Sangiin)	Partido Liberal Demócrata (PLD)	292	11	Partido Demócrata (PD)	113	83	New Komeito (NK)	31	24	Partido Comunista (PC)	9	9	Partido Social Demócrata (PSD)	7	6	Otros	28	9	<b>Total</b>	<b>480</b>	<b>242</b>
Partidos Políticos	Cámara baja (Shugiin)	Cámara alta (Sangiin)																							
Partido Liberal Demócrata (PLD)	292	11																							
Partido Demócrata (PD)	113	83																							
New Komeito (NK)	31	24																							
Partido Comunista (PC)	9	9																							
Partido Social Demócrata (PSD)	7	6																							
Otros	28	9																							
<b>Total</b>	<b>480</b>	<b>242</b>																							

COLOMBIA		JAPÓN	
<input checked="" type="checkbox"/> <b>Características demográficas y geográficas:</b>		<input checked="" type="checkbox"/> <b>Características demográficas y geográficas:</b>	
Nombre Oficial.	Colombia	Nombre Oficial:	Japón.
Extensión Geográfica	1.138.910 Km <sup>2</sup>	Extensión Geográfica	337.835 Km <sup>2</sup>
Población	45.888.592 habitantes	Población	127.288.419 habitantes
Extensión de costa	3.208 Km <sup>2</sup>	Extensión de costa	29.751 Km
División Política	5 distritos – 32 departamentos – 1070 municipios.	División Política	9 regiones – 47 prefecturas
Clima	Tropical, Andino	Clima	Subtropical hasta el templado
Monte Principal	Sierra Nevada de Santa Marta 5.780 mts	Monte Principal	Monte Fuji 3.776 Mts
Río Principal	Magdalena 1550 Km	Río Principal	Shinano-Gawa 367 Km
Isla principal	San Andrés 26 Km <sup>2</sup>	Isla principal	Honshu 227.411 Km <sup>2</sup>
Puertos Marítimos	29	Puertos Marítimos	67
Aeropuertos Internacionales	5	Aeropuertos Internacionales	3
Terminal aérea Principal	El Dorado (Bogotá)	Terminal aérea Principal	Narma (Tokio)
Idioma	Español	Idioma	Japonés
Fiesta Nacional	20 de julio	Fiesta Nacional	23 de Diciembre
Capital del País	Bogotá DC.	Capital del País	Tokio
Población de Bogotá	27.350.000 habitantes	Población de Tokio	34.750.000 habitantes
Religión	Católica	Religión	Sintoísmo y Budismo
Presidente	Álvaro Uribe V	Jefe de estado	Akihito
Congreso	268	Jefe de gobierno	Junichiro Koizumi
Senado	102	Congreso	764
Cámara de representantes	166	Senado	252
Forma de gobierno	Democrática constitucional	Cámara de representantes	512
Partido político mayoritario	Partido de la U	Forma de gobierno	Monárquica Constitucional.
Esperanza de vida al nacer	Hombre: 69,2 - Mujer: 75,3	Partido político mayoritario	Partido liberal Democrático
Principal causa de muerte	Accidentes de tránsito	Esperanza de vida al nacer	Hombre: 77,9 - Mujer: 85,1
Ciudades más pobladas	(1 millón de habitantes) Bogotá, Cali, Medellín, Cartagena, Bucaramanga, Barranquilla.	Principal causa de muerte	Problemas circulatorios
		Ciudades más pobladas	(1 millón de habitantes) Tokio, Kioto, Osaka, Kobe. Yokohama, Fukuoka, Kawasaki e Hiroshima

COLOMBIA		JAPÓN	
Tasa de natalidad	19,86 nacimientos/1.000 habitantes	Tasa de natalidad	7,87 nacimientos/1.000 habitantes
Tasa de mortalidad	5,54 muertes/1.000 habitantes	Tasa de mortalidad	2,96 muertes/1.000 habitantes
T: Temperatura	Medida en °C	T: Temperatura	Media en grados Celsius
		H: Hora.	Media de Humedad
		P:	Días de lluvia
<p>Colombia se encuentra en el extremo noroccidental de Suramérica y comparte fronteras con Panamá, Venezuela, Brasil, Perú y Ecuador. Tiene una extensión de 1.141.748 kilómetros cuadrados y es el cuarto país más grande de América del Sur, después de Brasil, Argentina y Perú. Tiene 2.900 kilómetros de costa, de los cuales 1.600 lindan con el Mar Caribe y 1.300 con el Océano Pacífico. Es el único país de América del Sur que cuenta con costas sobre ambos Océanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El territorio colombiano está atravesado de sur a norte por la gran Cordillera de los Andes, que se divide en tres cadenas: Occidental, Central y Oriental. La cadena montañosa de los Andes marca las cuatro principales regiones del país que son: la zona andina o montañosa; la región Caribe al norte; la región del Pacífico al oeste; y la región de Orinoquia-Amazonia hacia el este y sur del país.</li> <li>Colombia es considerado como uno de los países más ricos del mundo en términos de su biodiversidad. En particular, se destaca por la altísima diversidad de aves, anfibios, orquídeas, peces de agua dulce, primates, reptiles y mariposas.</li> <li>Del rico subsuelo colombiano se extrae más del 90% de la producción mundial de esmeraldas de alta calidad. Además existen importantes reservas de oro, plata, platino, cobre, uranio y otros minerales. Colombia posee las mayores reservas carboníferas de América Latina, mineral del que es un gran exportador. De igual manera, Colombia exporta petróleo y cuenta con reservas de 37.000 millones de barriles, las cuartas en magnitud en América Latina..</li> </ul>		<p>Japón es un país insular situado en el Océano Pacífico, cerca de la costa del continente asiático. Se compone de cuatro islas principales rodeada de unas 3.000 pequeñas islas, alcanzando su superficie total los 377400 km<sup>2</sup>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El Mar de Japón separa las cuatro islas principales del país (Honshu, Shikoku, Kyushu, y Hokkaido) de la costa nororiental del continente asiático. Tokio está localizado en la isla más grande, Honshu, sobre la misma latitud que Atenas, Sevilla, Washington y San Francisco.</li> <li>El país es montañoso y abundante en bosques. La mayoría de la población vive en llanos estrechos cercanos a la costa. Su área de 377.000 km<sup>2</sup>. cuadrados es comparable al tamaño de Suecia y el 84% es de ellas es montañoso siendo el área cultivable menos del 10% del total. El 14% de la superficie se dedica a actividades agrícolas y ganaderas, el 66% a bosques, y el 20% a otros usos. La montaña más alta es el famoso Monte Fuji (en la foto) de 3.776m de altura. Los dos grandes llanos costeros constituyen el área Kanto (Tokio) y el área Kansai (Kyoto). Kyoto fue la capital del Japón hasta mediados del siglo diecinueve, cuando el Emperador cambió su sede a Tokio.</li> <li>Japón conforma una nación homogénea desde el punto de vista étnico y lingüístico. La densidad es cercana a las 320 personas por km. cuadrados, pero como sólo el 16% de la tierra es apta para la agricultura, la densidad demográfica sobre los llanos costeros está entre las más altas del mundo. La tasa de urbanización es alta; las tres áreas metropolitanas más grandes representadas por Tokio, Osaka y Nagoya comprenden más de un tercio de la población del país. Las dos</li> </ul>	



COLOMBIA	JAPÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Clima:</b> Aunque Colombia se halla en la zona ecuatorial, el sistema montañoso de los Andes le confiere al país una variedad topográfica que abarca desde selvas húmedas y llanuras tropicales, hasta páramos y nieves perpetuas. Por lo tanto, las variaciones climáticas no obedecen a estaciones sino a la altitud, y la temperatura desciende aproximadamente 6 grados centígrados por cada 1.000 metros que se ascienda. A nivel del mar, las temperaturas máximas superan los 30 grados centígrados. Si bien en Colombia no hay estaciones y el clima de cada región se mantiene relativamente estable durante todo el año, se presentan ligeras variaciones según sea época seca o de lluvias. La temporada seca suele tener lugar de diciembre a enero y de julio a agosto ; y la de lluvias de abril a mayo y de octubre a noviembre, aunque esto puede variar bastante.</li> </ul> <p>Colombia, el país más septentrional de Suramérica, y es un país que lo tiene todo; gracias a su variada y compleja geografía, a la calidez y hospitalidad de sus gentes y a la riqueza de su cultura, ofrece una infinita variedad de atractivos para el visitante: ciudades cosmopolitas y alegres, una naturaleza privilegiada, diversidad de climas, un rico pasado precolombino y un importante legado de la colonia español, las expresiones culturales de su pueblo que se manifiestan en festividades, celebraciones, su variada gastronomía y su rica producción artesanal.</p>	<p>religiones principales son el Shinto y el budismo. El cristianismo lo profesa menos del 1 % de la población .</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Geográficamente,</b> Japón es un archipiélago formado por más de islas se caracteriza por sus variadas costas, sus montañas volcánicas y sus valles profundamente recortadas. Las islas que comprenden el territorio japonés, se encuentran situadas en una zona muy expuesta a actividades volcánicas y sísmicas.</li> <li>▪ <b>Población:</b> Sobrepasa los 125 millones de habitantes. Japón posee 650 grandes ciudades, incluyendo Tokio, capital del país, Osaka, Yokohama, Nagoya, Kobe, Kyoto, etc. Al tener sus industrias concentradas en las zonas urbanas, las grandes ciudades tienen a menudo tendencias a transformarse en megapolis rodeadas de varias ciudades satélites.</li> <li>▪ <b>Clima:</b> Japón, al estar situado en la zona templada del hemisferio norte, tiene un clima generalmente suave. Sin embargo, como el país se extiende al norte ya al sur unos 3.000 km de longitud, el clima varía según las regiones y las estaciones. Su clima es casi similar al de la parte central de los Estados Unidos o al clima del centro y del sur de Europa, y la ropa que se lleva en estos países es igualmente conveniente para Japón en la época correspondiente. Las temperaturas, el grado de humedad y los días de lluvia medios para las cuatro estaciones en las principales ciudades se indica en la tabla siguiente.</li> <li>▪ Además de las cuatro estaciones tradicionales en los climas templados, existen dos estaciones adicionales, la temporada de lluvias (generalmente coincidente con el mes de junio) y la de los tifones (generalmente coincidentes con el mes de septiembre). En Tokio los meses de junio, julio y agosto son sumamente calurosos y húmedos, diciembre y enero en cambio suelen ser fríos, muy secos y soleados.</li> </ul>

COLOMBIA	JAPÓN
<input checked="" type="checkbox"/> <b>Características sociales y culturales de Colombia:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Características sociales y culturales de Japón:</b>
<p>Estas características resultaron después de un extenso estudio sobre negociación intercultural, realizado principalmente mediante investigaciones cualitativas basadas en entrevistas personales con preguntas abiertas. Se realizaron mil quinientas entrevistas a personas que narraron su experiencia en una negociación concreta. El estudio se inició por las negociaciones entre japoneses y colombianos.<sup>16</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El negociador colombiano es básicamente un regateador amistoso e informal, que no es muy preciso en sus términos.</li> <li>▪ Prefiere negociar entre amigos, base central de su confianza en la contraparte.</li> <li>▪ No sacrifica el corto plazo para obtener ventajas a la larga, prefiere satisfacciones inmediatas, en cada trato.</li> <li>▪ No se destaca por su puntualidad y cumplimiento, pero es muy impaciente cuando el otro lo hace; es muy flexible en el uso del tiempo, viene de una cultura policrónica.</li> <li>▪ Las decisiones están centralizadas al más alto nivel, y las toma el jefe como individuo.</li> <li>▪ los grupos asesores o técnicos participan en las reuniones pero el único vocero real es el jefe.</li> <li>▪ Así como realiza poca preparación, el colombiano tampoco hace prenegociaciones, pero esto se facilita por la informalidad en el trato —si el otro las inicia—; de hecho, se siente más cómodo en negociaciones informales, por fuera de la mesa de negociación.</li> <li>▪ Suele iniciar las negociaciones en tónica tradicional, con una petición alta, y es muy cuidadoso de la reacción de la contraparte, manipulativo de emociones y juegos de poder que pretenden amedrentar a la contraparte. Es muy orgulloso y puede jugarse el todo por el todo,</li> </ul>	<p>Estas características se determinan con base en sus antecedentes históricos. Los japoneses presentan características únicas que facilitan o dificultan de alguna medida los tratos comerciales. De estas características pueden mencionarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necesidad de crear confianza a nivel personal.</li> <li>▪ Seriedad y honradez en los tratos.</li> <li>▪ La exigencia respecto a la calidad (mercado muy sofisticado).</li> <li>▪ La vida japonesa está sujeta a una gran cantidad de regulaciones oficiales que dificultan mucho los tratos comerciales.</li> <li>▪ Importancia del trabajo en equipo y deseo de superación personal.</li> <li>▪ Las decisiones se toman en consenso, nunca a nivel individual.</li> <li>▪ Austeridad en la vida doméstica.</li> <li>▪ Hábitos de consumo muy constantes, sobre todo en la comida.</li> <li>▪ Cumplimiento estricto de las responsabilidades individuales.</li> <li>▪ Sentido de ubicación (nadie se pasa de listo).</li> <li>▪ Son amigos del orden, la disciplina y la jerarquía.</li> <li>▪ El estilo japonés se basa en el ningensei, en la conversación, el comportamiento y las relaciones interpersonales dentro de la negociación. El ningensei se traduce como "prioridad a la humanidad". Las relaciones son vitales.</li> <li>▪ Una de las diferencias más importantes entre el japonés y los otros estilos de la negociación es el estatus de relación. En el nivel interpersonal, el estatus es determinado por la edad, el sexo, la educación, o la ocupación, mientras que en las relaciones de negocio, depende del tamaño y del prestigio de la compañía, de la estructura de la industria, y particularmente del papel (comprador o vendedor).</li> <li>▪ Se sienten incómodos si las distinciones de estatus no existen o no</li> </ul>

<sup>16</sup> OGLIASTRI, Enrique. El estilo negociador de los latinoamericanos. Una Investigación cualitativa. 1996. Pp.70-83

COLOMBIA	JAPÓN
<p>asumiendo riesgos muy altos en el proceso de negociación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El colombiano tiende a argumentar de manera general, vago en los términos pero sólido en los principios generales; alternadamente, argumenta sobre las necesidades personales y de la contraparte tomándolas como criterios legítimos y válidos.</li> <li>▪ Los acuerdos son igualmente rápidos, imprecisos, de palabra o, paradójicamente, de una minuciosa legalidad.</li> </ul>	<p>están claras, en la negociación no se establece igualdad interpersonal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prefieren relaciones de largo plazo. y por lo tanto las negociaciones se hacen de manera lenta y cuidadosa. Dos implicaciones de este aspecto son: (1) El negociador japonés invierte más esfuerzos en preliminares y rituales de negociación (2) La estructura y la presentación del negocio acordado reflejarán la importancia de una comisión a largo plazo que beneficia ambas partes. Aunque los beneficios a corto plazo también son importantes, son secundarios en una perspectiva a largo plazo.</li> <li>▪ La negociación típica implica el saludo formal, la hospitalidad y el regalo ceremonial que inicio una reunión muy larga. Esto sirve para establecer una relación armoniosa entre ambas partes, que es muy importante.</li> <li>▪ Tres características de la dificultad de conseguir el feed-back del lado japonés: (1) El japonés valora franqueza interpersonal (2) Los negociadores japoneses podrían no agradecerles el siguiente paso, y (3) las señales claras son exigidas por los extranjeros.</li> <li>▪ Valoran mantener la armonía superficial, evitan decir "no" directamente y usan otras maneras de expresar su negativa porque mantienen en reserva la intención verdadera, por temor a ofender.</li> <li>▪ Las relaciones de negocio se establecen inicialmente a través de conexiones apropiadas. Si una parte no conoce a la otra, los terceros pueden arreglar una reunión inicia</li> <li>▪ Las tarjetas de negocios son intercambiadas antes de las reverencias o apretones de manos.</li> <li>▪ Raramente emplean el nombre de pila.</li> <li>▪ El consenso es crucial.</li> <li>▪ No les gusta interrumpir.</li> <li>▪ El silencio los incomoda.</li> <li>▪ Son informados, manejan información.</li> </ul>

COLOMBIA	JAPÓN
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La privacidad y el espacio personal no son cruciales.</li> <li>▪ Todos deben ganar en las negociaciones.</li> <li>▪ Están muy atentos a la comunicación no verbal.</li> <li>▪ Una reverencia es el saludo tradicional; mientras menos mejor.</li> <li>▪ Es agradable para ellos cuando un huésped exhibe su protocolo</li> <li>▪ El apretón de manos es común, pero el apretón debe parecer débil.</li> <li>▪ Es descortés tener contacto los ojos directo o por mucho tiempo.</li> <li>▪ El lado personal de los negocios es muy importante.</li> <li>▪ El estilo es tan importante como el contenido (la substancia).</li> <li>▪ Es importante el dar regalos.</li> </ul>

Fuentes: Embajada de Colombia en Tokio- julio 6 de 2009. Dane, Almanaque mundial 2006, 2007, 2008 Ed. Televisa, Mx – Informa todo 2000 Ed. Selecciones de Reader Rigest, Mx – Guía mundial 2006, 2007, Ed. Abril cinco, Mx - [www.indexmundi.com/es/colombia](http://www.indexmundi.com/es/colombia)

## **2.2 CARACTERÍSTICAS Y EVOLUCIÓN DE LAS ECONOMÍAS Y EMPRESAS DE COLOMBIA Y JAPÓN<sup>17</sup>**

En este ítem se hizo una caracterización y un análisis de la evolución de la economía y las empresas colombianas y japonesas a través de los últimos 5 años (2004 – 2009), aspectos importantes de conocer a la hora de entablar negociaciones entre estos dos países.

**2.2.1 Características y evolución económica - empresarial de Colombia.** La difícil situación económica con la que inició el año 2009 ha sido de gran influencia en todo el mundo, es así como se puede observar que los países que eran potencia mundial han cedido ante esta crisis y han dado lugar a que los países emergentes incluyendo Colombia tengan un menor crecimiento. Teniendo en cuenta lo anterior se presentan las siguientes características:

- Durante el primer semestre del año 2008 la desaceleración de la economía fue mayor de lo esperado; la demanda interna se vio afectada por la disminución del ingreso disponible de los hogares, asociada con los mayores precios de alimentos y combustibles, y por la desaceleración de la inversión debido a la contracción del gasto en obras civiles por el comienzo del periodo de las administraciones departamentales.
- Hubo una disminución de las exportaciones colombianas a los Estados Unidos, principal socio comercial. Según estudios realizados por los servicios de Estudios Económicos de BBVA Colombia al inicio del año 2008 previó lo que corresponde al desempeño del Índice de Precios al Consumidor (IPC), que al finalizar el 2008 la inflación se ubicaría muy por encima de la meta para ese año pero iniciaría un ciclo descendente a partir de diciembre de 2008 que se consolidará en 2009. Analizando esta situación se puede observar que el aumento de la inflación a lo largo del año 2008 se explica principalmente por los mayores precios internacionales de materias primas y choques climáticos que afectaron negativamente el precio de los alimentos. Sin embargo, los indicadores muestran que se presentaron otros factores como el exceso de gasto de la economía durante los años 2006 y 2007.
- El año 2009 se aprecia como un periodo en el que los efectos reales de la crisis financiera internacional se verán seriamente reflejados, de hecho, la economía local se verá afectada por una menor disponibilidad de recursos para financiar sus proyectos de inversión ante la compleja situación global.
- La economía Colombiana desde medianos del 2005, muy a pesar de la actual crisis mundial, se encuentra en proceso de recuperación, con gran esfuerzo logró para el segundo trimestre de ese año una tasa de crecimiento PIB de 5.30% según el DANE, esto fue un gran indicio de una gran mejora económica; esto gracias al crecimiento de las exportaciones tradicionales, el orden público, la inversión extranjera en el país, permitiendo así la credibilidad de los inversionistas al gobierno Central.
- Los factores externos como la revaluación de dólar frente al peso y el incremento en el precio del petróleo contribuyeron en buena parte para el fortalecimiento financiero a corto plazo del país; el primero que ha sido un dolor de cabeza para el sector productivo paradójicamente se ha

---

<sup>17</sup> Datos suministrados por DANE, Proexport. Embajada de Japón en Colombia.

convertido en un calmante para las finanzas públicas de la nación. Debido a que hoy se está pagando el interés de la deuda externa. Mientras el segundo ha generado utilidades para la economía del país en las finanzas de Ecopetrol.

- En cuanto a los factores internos; como el mejoramiento en el recaudo de impuestos y el buen comportamiento de las finanzas territoriales han permitido, al primero un mayor incremento en los ingresos tributarios de la nación, por parte de los colombianos que están cumpliendo con el pago del tributo generando confianza y credibilidad para la economía colombiana.
- Para evitar un desequilibrio económico generado por la ausencia de políticas claras y contundentes en pro de las finanzas de la nación, el estado Colombiano debería implementar estrategias políticas y económicas que permitan un mayor control en el gasto por parte del gobierno central, modificar el estatuto orgánico de presupuesto y realizar una verdadera reforma tributaria de manera estructurada; Además, un TLC bien negociado complementado con estrategias en el ámbito social y económico permitirá un desarrollo productivo generando así empleo para el país.
- A pesar de la crisis económica existente en Colombia, muy por encima se puede decir que se puede gozar de un buen clima económico y financiero gracias a la confianza que ha generado el gobierno central a los inversionistas en materia de seguridad y políticas económicas. De igual forma es de suprema importancia que el Banco Central siga en la lucha contra la revaluación; ya que esta puede causar grandes daños a la economía nacional, y se debe buscar aprovechar las subidas de este ya que la devaluación de la moneda se ha convertido en un dolor de cabeza para los exportadores, los cuales no pueden seguir con rentabilidades cercanas a cero, ni con pérdidas indefinidamente porque esto acaba lentamente con la economía de cualquier país; cabe recordar que la revaluación afectó el aparato productivo en la apertura de 1.991 por no existir políticas cambiarias y de subsidios para los exportadores.
- Según el autor Cárdena Santamaría (2002) el crecimiento económico colombiano durante la segunda mitad del siglo XX permite observar que la mayor evolución del PIB se presentó en las tres primeras décadas del período, con un crecimiento medio cercano al 5%, en tanto que en los últimos dos decenios esa tasa media de crecimiento fue sólo del 3.3%. Es decir, la dinámica de crecimiento que presentó la economía colombiana entre 1950 y 1980 le permitía duplicar su producto en 14 años, la reducción en la misma durante 1980–2000 le significó una grave recesión.
- Las restricciones cuantitativas a las importaciones fueron fuertemente disminuidas y el promedio de la tarifa del arancel pasó del 43.7% en 1989 al 11.7% en 1992.
- En el período de los noventa las exportaciones no tradicionales presentaron un crecimiento anual moderado cercano al 7% en promedio. Un comportamiento que estuvo influido por la desaceleración observada en el ritmo de crecimiento de los países industrializados; un cierto grado de revaluación, especialmente en los primeros años del decenio; y un desmonte de los subsidios contemplados en el certificado de reintegro tributario. En cuanto a la formación de capital humano a través de la educación, Sarmiento y Caro (1997) califican el avance de la educación en Colombia como lento, insuficiente e inequitativo, frente a los objetivos de política formulados para la educación básica. Hasta 1976 esa educación básica se identificaba con la primaria completa; el decreto 88 de 1976 definió a la educación básica como la primaria más cuatro años adicionales de formación secundaria. Sin embargo, en el umbral del siglo XXI la

escolaridad promedio de la población colombiana sólo es de 7.3 años de estudio y en la zona rural sus habitantes no alcanzan en promedio la primaria completa.

- A lo largo de la historia, el empresario colombiano ha enfrentado los retos que su actividad representa, desafíos que han venido siendo más exigentes con el transcurso de los tiempos.
- Hoy Colombia, cuenta con admirables personajes en este campo, que han logrado consolidar grandes procesos empresariales, con cuantiosos beneficios para la comunidad empresarial y en general para toda la sociedad.
- En los últimos años el sector empresarial colombiano ha sido objeto de una profunda transformación, en razón a que ha debido enfrentar nuevos y más complejos retos, debido a las actuales tendencias de los negocios mundiales, a la globalización de las economías y la aprobación de acuerdos comerciales de inmenso potencial económico, que lo han obligado a reestructurar y tecnificar sus empresas, con el fin de mantenerse competitivos en un mercado cada día más exigente.
- En materia económica y de negocios, de las 543 mil empresas reconocidas en el nivel nacional Bogotá, registra unas bien atractivas; se encuentran el 36%, el 78% de las empresas grandes, el 79% de las medianas, el 71% de las pequeñas y el 34% de las microempresas. Durante el año 2003, la economía capitalina logró un crecimiento del 2.3%, cifra que expresa la positiva tendencia de los últimos 3 años y hoy ese número se ha duplicado.
- En Colombia se han creado hoy cerca de 12.832 nuevas empresas, en tanto que el capital constituido aumentó en un 48%, destacándose el comportamiento de sectores como el de los servicios, la construcción y el comercio.
- Actualmente no se concibe el diseño de la política económica a espaldas del sector empresarial por el importante papel desempeñado.

Un factor importante que se tuvo en cuenta para analizar la evolución de la economía y las empresas fue el empleo y los salarios. La indagación arrojó los siguientes resultados:<sup>18</sup>

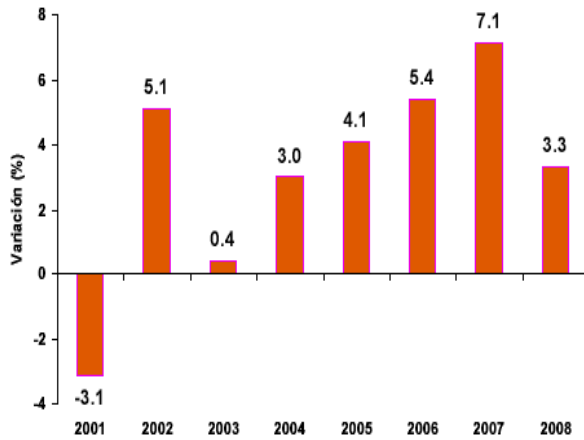
- ☞ Para el mes diciembre, en la generación de puestos de trabajo la variación anual fue negativa, situación que no se presentaba desde el 2003.
- ☞ La disminución del crecimiento durante el 2008, y con mayor énfasis durante el segundo semestre, se reflejó en la variación acumulada, que fue del 3,3% frente al 7,1% del 2007.
- ☞ Respecto a la variable "salarios", en diciembre (2008) la contracción (-2,7%) fue inferior a la de noviembre (-4,4%); no obstante se profundizó la caída del crecimiento acumulado y para el año completo su variación fue -0,8%.<sup>19</sup>. (Ver gráfico 1 y 2).

---

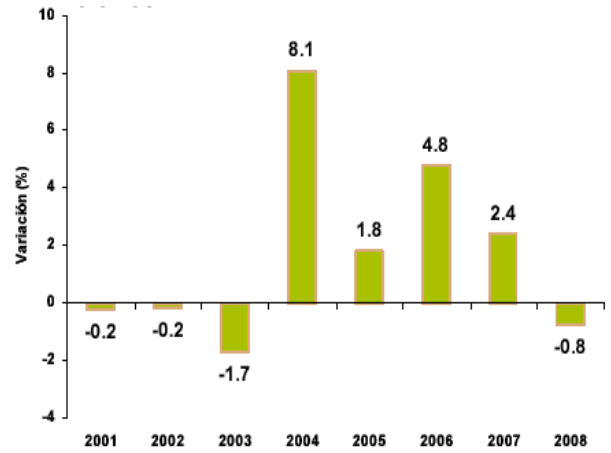
<sup>18</sup> Datos recopilados en el DANE

<sup>19</sup> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia. Oficina de Estudios Económicos. 2009

**Gráfico 1. Empleo real. Acumulado a diciembre 2.008. Variación**



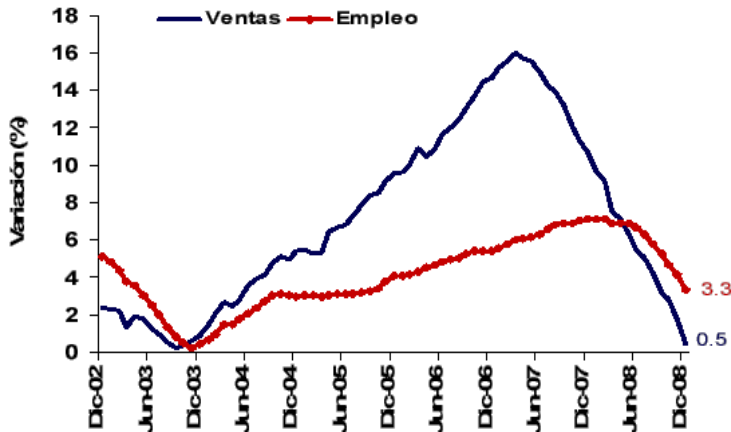
**Gráfico 2. Salario real. Acumulado a diciembre 2.008. Variación**



Fuente: DANE. Cálculos de OEE-Mincomercio. 2008

- **Tendencias.** Esta evaluaciones se hicieron con base a las variaciones promedio en doce meses. Para el mes de diciembre las ventas volvieron a caer (-3,4%) con lo cual la variación del año se situó en 0,5% frente al 1,8% que registró con corte a noviembre de 2008. (Ver gráfico 3).

**Gráfico 3. Ventas y empleo del comercio. Variación promedio doce meses.**



Fuente: DANE – Mincomercio.

El nivel de empleo presentó nuevamente una disminución en su ritmo de crecimiento, reforzando la tendencia de una menor capacidad de generación de puestos de trabajo. Para el mes de diciembre



2008, el ajuste en la ocupación afectó nuevamente a todas las modalidades de empleo; el empleo permanente mostró, por segundo mes consecutivo, una disminución al presentar una tasa de -0,61% frente a diciembre de 2007. Aunque todos los sectores presentaron un menor dinamismo en sus ventas, el comercio fue liderado por: Muebles, equipos de oficina y computadores, Libros y papelería, Calzado, artículos de cuero y productos de aseo personal, cosméticos y perfumería. (Ver Cuadro 1).

**Cuadro 1. Ventas del comercio por sectores. Variación: Enero-diciembre 2008**

Descripción	2004	2005	2006	2007	2008
Muebles, equipo oficina, comp.	5.5	33.6	104.2	77.0	35.9
Vehículos, motos	24.0	29.0	38.6	30.5	-2.9
Ferretería	9.6	5.8	7.9	18.6	0.5
Muebles y electrodomésticos	15.6	22.5	27.4	15.5	0.2
Licores y cigarrillos	6.5	14.5	9.7	9.2	-3.3
Cristalería, vajillas, ollas	-0.4	11.8	13.9	5.9	-3.3
Aseo personal	7.2	9.5	14.1	12.3	3.2
Calzado, artículos de cuero	6.6	12.7	15.4	11.9	7.3
Textiles y prendas de vestir	7.0	4.2	14.2	6.1	-0.3
Aseo del hogar	2.2	13.8	11.9	5.7	-0.4
Repuestos de vehículos	9.7	4.6	16.5	4.6	2.1
Medicamentos	1.2	4.0	9.8	3.4	0.7
Alimentos	1.6	4.0	6.8	1.0	-0.6
Lubricantes para vehículos	-0.5	2.6	3.7	2.0	1.3
Libros, papelería	-0.7	-3.5	-4.2	6.4	6.6

Fuente: DANE-Mincomercio

**2.2.2 Características y evolución económica - empresarial de Japón<sup>20</sup>.** La recesión actual de la economía japonesa, estuvo precedida de un frágil proceso de recuperación que puede enmarcarse en el período 2002 – 2007. Durante esa etapa, los principales impulsores del crecimiento fueron las exportaciones, el consumo y las inversiones corporativas, los cuales se vieron favorecidos por la implementación de las reformas del ex Primer Ministro Junichiro Koizumi<sup>21</sup> (2001 - 2006) y por una favorable coyuntura internacional. Aunque, en general, el PIB se mantuvo reflejando resultados positivos, en esos años hubo cierta inestabilidad en el desempeño de algunos indicadores macroeconómicos, que se agudizaron durante el año fiscal 2007 como consecuencia de la poco eficiente política monetaria interna y la crisis inmobiliaria en los EE.UU., principal socio comercial de Japón en aquel entonces<sup>22</sup>.

Durante los últimos seis años Japón estuvo inmerso en un débil proceso de recuperación económica que llegó a su fin en el segundo trimestre del año fiscal 2008. El deterioro de algunos indicadores macroeconómicos, principales impulsores del crecimiento en el país, se fue incrementado no solo como consecuencia de la situación interna de Tokio, sino también por los efectos de la actual crisis

<sup>20</sup> GONZÁLEZ VAGUÉZ Yunyslka. (2008). La Economía de Japón. Condiciones actuales y perspectivas. CEAO

<sup>21</sup> Las reformas fueron dirigidas al saneamiento de las finanzas de los bancos, a estimular la empresa privada y las reformas estructurales, principalmente, en el sector de las tecnologías y la información, obras públicas, seguridad social y las finanzas de las administraciones locales.

<sup>22</sup> En el 2007 China pasó a ser el principal socio comercial de Japón.

económica mundial. Dicha situación se ha ido agudizando a tal punto, que la economía nipona refleja los niveles de decrecimiento del PIB más bajos de los últimos 35 años, lo que la sitúa como la más afectada del mundo desarrollado.

Hasta hace muy poco Japón era considerada como la segunda economía más grande del mundo. Incluso cada una de las regiones de Japón tenían una magnitud económica similar o incluso mayor que muchos países del mundo, pero en este momento está atravesando una fuerte crisis con la frenada en seco de las exportaciones, con caídas superiores al 50%, lo cual ha afectado fuertemente a la economía nipona que, por este hecho, dejará muy pronto de ser la segunda del mundo, para ceder su lugar a la sostenida maquinaria China.<sup>23</sup>

**Cuadro 2. Japón la segunda economía del mundo.**

País	PIB 2006 (US \$ billones)
1. Estados Unidos	11 667
<b>2. JAPÓN</b>	<b>4 623</b>
3. Alemania	2 714
4. Reino Unido	2 141
5. Francia	2 002
6. Italia	1 670
<b>7. China</b>	<b>1 649</b>
<b>97. Colombia</b>	<b>(2,10% del PIB Japonés)</b>

Fuente: Banco mundial.

**Condiciones actuales.** Al comenzar el tercer trimestre del año 2008, el Banco de Japón (BOJ) declaró la economía en recesión, después de dos trimestres consecutivos de decrecimiento y, cuando sólo falta un mes para que cierre el año fiscal<sup>24</sup> nipón, el Banco Central de Japón (BOJ) clasificó de "grave" la situación económica del país. El PIB disminuyó un 12,7% en el último trimestre frente al mismo período del 2007. En comparación con el período anterior, la caída de la economía nipona en los últimos meses fue del 3,3%<sup>25</sup> con lo que acumula ya tres trimestres consecutivos de contracción, algo que no sucedía desde hace siete años porque:

- Hubo reducción en los niveles de producción industrial del 9.6% y, por ende, de las ganancias corporativas.

<sup>23</sup> MORENO Marco Antonio. Japón deja de ser la segunda economía mundial. *En*: Economía y Finanzas. Junio 20/2009. <http://www.elblogsalmon.com/economia/japon-deja-de-ser-la-segunda-economia-mundial>

<sup>24</sup> En Japón, el año fiscal 2008 termina el 31 de marzo de 2009.

<sup>25</sup> MEJÍA Jairo (2009, Febrero 16). Japón se enfrenta a su crisis más profunda desde la Segunda Guerra Mundial. [www.lavozdegalicia.es](http://www.lavozdegalicia.es).

- El consumo doméstico retrocedió en 4.6% y la tasa de desempleo aumentó de 3.9 hasta 4.4%.
- El BOJ ha variado sus pronósticos de crecimiento, previendo un retroceso de la economía del 1,3% en términos nominales, frente al 0,3% que se previó en julio y vaticinó una caída de las inversiones corporativas del 4,7% para el final del período, la más alta de los últimos seis años.
- El excedente por cuenta corriente disminuyó en diciembre un 92.1%, debido, fundamentalmente a la baja de las exportaciones e inversiones japonesas en el extranjero<sup>26</sup>.
- El Índice de Precios al Consumidor (IPC) solo creció dos décimas en diciembre y, los precios mayoristas disminuyeron a 0.2%<sup>27</sup> en enero, respecto al mismo período del 2008 y a menos de seis meses de que la inflación tocara su máximo en 27 años<sup>28</sup>.
- Se prevé que el proceso deflacionario vaya más allá de un impacto en los precios a corto plazo.

Los datos anteriores evidencian que **la segunda economía del mundo profundiza su recesión**, pues entre octubre y diciembre del año pasado registró una contracción de su PIB, con respecto al trimestre anterior, del 3,3%; entre julio y septiembre, del 0,4%; y entre abril y junio, del 3%. Es la primera vez en la historia de la economía japonesa que se encadenan cuatro trimestres consecutivos de contracción. El impacto de la actual recesión en el mercado laboral es algo sin precedentes, lo cual ha ocasionado que parte de la población se lance a las calles en protestas, e incluso, ha conllevado a que algunos se suiciden:

- La mayoría de las grandes empresas como, Sony, Toyota, Toshiba y Honda han hecho recortes masivos de empleos por las pérdidas millonarias que han tenido y a finales de diciembre, la cifra de personas que, en general, habían perdido el trabajo, ascendía a 2.700.000, 390.000 más que en el 2007, lo que significó un incremento del 16.9%<sup>29</sup>.
- Los empleos más afectados son los de tiempo parcial<sup>30</sup>. A finales de diciembre pasado, el Ministerio de Trabajo hizo público un sondeo según el cual 85.000 asalariados no fijos habían perdido el empleo o lo perderían entre octubre de 2008 y marzo de 2009. Sin embargo, en enero, esa cifra prácticamente se había doblado, pues la estimación de despidos superaba ya la cifra de 125.000<sup>31</sup>. A ello se une, que pocas de las personas despedidas hayan encontrado nuevo trabajo y que muchos han perdido también la vivienda, al tener que abandonar las que les facilitaban las empresas.

---

<sup>26</sup> Pekín. (2009, Febrero 9). Se desploma excedente por cuenta corriente de Japón. El Financiero en línea

<sup>27</sup> TETSUSHI Kajimoto (2009, Febrero 12). Caída de precios mayoristas en Japón anticipa nueva deflación. Reuters. Tokio.

<sup>28</sup> *Ibíd.*

<sup>29</sup> Prensa Latina (2009, Febrero 6). Empeora situación económica en Japón.

<sup>30</sup> Como consecuencia de la gran depresión de los años 90, el Gobierno japonés implementó medidas de proliferación de empleos a tiempo parcial.

<sup>31</sup> Mélich Antonio. (2009, Febrero 7). La crisis económica en versión japonesa. [www.cope.es/economía](http://www.cope.es/economía). España.

- El incremento de la población laboral contingente<sup>32</sup>, se debe a la flexibilización en las leyes laborales, que, a partir de 2004, permitió a las empresas de recursos humanos enviar obreros a la industria manufacturera. Entonces los contratos no fijos eran por un año como máximo, pero en 2007 el límite se amplió a tres años. Las compañías empezaron a emplear muchos trabajadores en 2006, y esos contratos terminarían dentro del presente año. Ello augura despidos en masa para el año fiscal 2009-2010. Dicho fenómeno ha sido catalogado como "problema 2009", el cual parece haber empezado antes de tiempo.

Haciendo una revisión bibliográfica de la economía del Japón se encontró que tuvo un buen comienzo en el 2006 mostrando un crecimiento en sentido general, pues este comportamiento estuvo impulsado por fuertes inversiones de capital que aumentaron en un 13,9% en el primer trimestre con respecto al igual período del 2005, el segundo mayor crecimiento de esta magnitud desde el año 1990; además del incremento del gasto personal en 0,5% y un crecimiento significativo de las exportaciones. En ese orden de ideas se presentan las siguientes características para Japón:<sup>33</sup> Hoy la economía japonesa está en problemas desde hace ya algún tiempo; después de una cierta recuperación, volvió a recaer, pero esta vez con más fuerza pues en el último trimestre del 2008 tuvo su mayor contracción desde la crisis petrolera de 1974, afectada sobre todo por una caída sin precedentes en las exportaciones.

- En el último trimestre del 2008 el PIB nipón se contrajo un 3,2 % registrando su peor baja en 35 años, inclusive la caída fue superior que en otros países desarrollados.
- La tasa anualizada de contracción fue de 12,7%, o sea tres trimestres seguidos de decrecimiento. A esto se le suma que hubo una importante caída en la tasa de inflación lo que posibilitó una deflación.
- El Banco de Japón advirtió riesgo de deflación hasta el 2011 o sea dos años continuos con este fenómeno que traería consecuencias muy negativas para la economía en general, pues el descenso en los precios provoca a su vez efectos negativos en las empresas como recortes de personal, reducción en la inversión de equipos, entre otros y que a la larga disminuye las ganancias empresariales.
- La producción industrial que cayó 9,6% en el mes de diciembre, la contracción más fuerte desde que comenzaron los registros de medición, pero el pronóstico es que el decrecimiento en la producción industrial tendería a continuar.
- Debido a lo anterior la tasa de desempleo subió en diciembre del 2008 a 4,4% la cifra más alta en tres años. El Gobierno nipón prevé un decrecimiento para el año fiscal 2008 que finaliza en marzo del 2009, estimando un retroceso de 0,8% en comparación con 1,3% anual previsto anteriormente.
- La fortaleza de la moneda en los últimos meses (2009) ha sido muy dañina para industria automotriz nipona, sobre todo la Toyota Motor Corp.

---

<sup>32</sup> *Ibíd.* (La población laboral contingente, que se ha incrementado de forma exponencial, incluye a las personas con contratos temporales, a tiempo parcial, temporeros, eventuales enviados por agencias privadas de empleo, etc. Actualmente, constituyen el 34.5% de la población activa).

<sup>33</sup> RODRÍGUEZ Asien, E.: "¿Se sigue hundiendo la economía japonesa?" *En*: Observatorio de la Economía y la Sociedad del Japón, mayo 2009. <http://www.eumed.net/rev/japon/>

- La tasa de desempleo de Japón en febrero del presente año llegó a ser la más alta en los últimos tres años ubicándose en un 4,4%.
- Los despidos masivos han conducido a que 2,99 millones de personas estén sin trabajo como consecuencia de la peor crisis económica que atraviesa el país desde la Segunda Guerra Mundial.
- En Japón se producen más de 30.000 casos de suicidio por undécimo año consecutivo. En enero de 2009 se quitaron voluntariamente la vida 2.655 personas, 113 más que en el mismo mes del año anterior, y en febrero 2.470 personas, 62 más de igual prioridad del año anterior a consecuencia de la falta de empleo y los despidos masivos.
- En marzo de 2009 el BOJ decidió mantener los tipos de interés en 0,1% por tercer mes consecutivo y aprobó aumentar la cuantía mensual que podría adquirir de bonos del Gobierno a largo plazo hasta los 1,8 billones de yenes, para así impulsar la liquidez en los mercados.
- Con miras al futuro falta mucho por hacer y hay que reforzar las medidas en los siguientes puntos:
  - ✓ Mejorar la utilización de la mano de obra.
  - ✓ Incrementar la competencia de los mercados de productos
  - ✓ Liberalizar el sector agropecuario
  - ✓ Fomentar la inversión extranjera directa
  - ✓ Reducir la elevada deuda pública y déficit fiscal.
  - ✓ Resolver el problema del envejecimiento poblacional.

## **2.3 CONDICIONES Y EVOLUCIÓN DE LAS ECONOMÍAS Y COMERCIO DE COLOMBIA Y JAPÓN.**

En este ítem el grupo investigador analizó las condiciones y evolución de las economías y el comercio de Colombia y Japón apuntando a conocer el comportamiento que han tenido estas, a través de la balanza de pago, la cuenta corriente, cuenta de capital y financiera de la balanza de pagos, balanza comercial, comportamiento de las exportaciones e importaciones. Balanza de servicios, renta de los factores y transferencias, reservas internacionales y sus variaciones.

**2.3.1 Condiciones, evolución de la economía y comercio de Colombia.** Con base a los últimos datos económicos, se ve que el crecimiento económico en Colombia, continúa gozando de un buen auge hasta el último trimestre del año 2008. Para el Banco Central de Colombia, el PBI alcanzó a fines de 2008, los US\$ 203.000 millones. El dato por sí sólo no dice mucho, pero si se tiene en cuenta que el PBI en dólares colombiano al 2004 ascendía a los US\$ 98.143 millones, entonces se está hablando de un crecimiento de alrededor del 103% en dicho período de tan sólo 4 años. Es verdad que parte del incremento del PBI en dólares se explica por la valoración del peso colombiano, pero el fuerte crecimiento económico registrado en el país también ha hecho su gran aporte, con un crecimiento promedio de casi el 6% durante los últimos 4 años. De hecho, el PBI

colombiano medido en dólares al tipo de cambio existente a fines de 2004, registró un incremento del 56% para el período 2004-2008.<sup>34</sup>

Es una economía que viene creciendo fuerte, el consumo y la inversión también están mostrando un buen desempeño. Éste ha estado acelerando su crecimiento interanual desde un humilde 1,7% en 2003 hasta el 6,7% alcanzado en 2007. Esto tiene una explicación clara: el buen desempeño de la economía colombiana ha venido generando una mejora en la situación económica de la población que se ve reflejada en el crecimiento del consumo. Las perspectivas para el consumo son positivas. No se ven signos de desaceleración en el consumo de las familias colombianas. Incluso, desde el punto de vista del inversor, se ve un mercado en crecimiento y con mucho espacio para crecer. Así como está la economía colombiana en estos momentos están dadas las condiciones para negociar y comercializar con cualquier país del mundo.

“En el cuarto trimestre de 2008, el Producto Interno Bruto disminuyó en 0,7%, al compararlo con el mismo periodo del año anterior. En 2007, el PIB presentó un crecimiento de 7,5%, según información suministrada por el Dane. Por ramas de actividad, comparados los del año 2007, se observaron las siguientes variaciones: 2,7 por ciento en agropecuario, silvicultura, caza y pesca; 7,3 por ciento en explotación de minas y canteras y -2,0 por ciento, en industria manufacturera.<sup>35</sup>

Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas 1,0; servicios sociales, comunales y personales 0,4 puntos; explotación de minas y canteras 0,3 puntos porcentuales; transporte, almacenamiento y comunicaciones 0,3 puntos; agropecuario, silvicultura, caza y pesca 0,2 puntos; comercio, servicios de reparación, restaurantes y hoteles 0,2 puntos; construcción 0,1 puntos; electricidad, gas y agua 0,0 puntos porcentuales e industria manufacturera -0,3 puntos.<sup>36</sup>

En cuanto al crecimiento por sectores del último trimestre de 2008 tuvo las siguientes variaciones: (Ver grafico 4, pág. siguiente ).

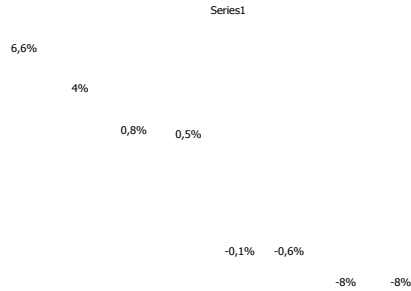
---

<sup>34</sup> POZZO Horacio. ¿Como está la Economía Colombiana hoy?. En: Revista Articuluz. Publicado 30-04-2008

<sup>35</sup> Datos suministrados por el DANE

<sup>36</sup> *Ibíd.*

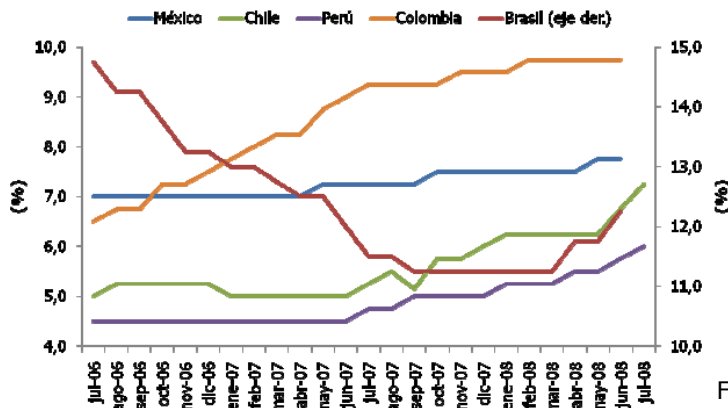
**Gráfico 4. Crecimiento por sectores de la economía último trimestre 2008**



Fuente: Datos suministrados por el DANE. 2008

Para todo el 2008 el consumo final tuvo un aumento de 2,3 %, que equivale a la tercera parte de lo que creció en el 2007. La explicación a ese comportamiento es que el consumo de los hogares creció 2,5 % en 2008 y el consumo del Gobierno creció 1,3 %<sup>37</sup>. Si la economía crece bien y la demanda interna se fortalece, la inversión encuentra un escenario óptimo de desarrollo. Y si a la estabilidad macroeconómica se le agrega la estabilidad institucional, mucho mejor. Esto explica lo que ha venido sucediendo con la inversión en Colombia, que ha estado creciendo a tasas de dos dígitos en los últimos años. Se puede apreciar en el gráfico 5, que de los países latinoamericanos Colombia es uno de los que ha reaccionado fuertemente en su economía.

**Gráfico 5. Evolución de Colombia con respecto a otros países de Latinoamérica**



Fuente: Datos suministrados por el DANE

<sup>37</sup> CORREA Jorge. “Economía colombiana creció 2,5% en 2008, según Dane”. En: Portafolio.com.co. El portal de Economía y Negocio. Julio 2009

La evolución de la economía colombiana, que encuentra en el crecimiento económico, la mejora en el consumo y un mayor nivel de inversión un círculo vicioso...pero existen focos de preocupación por el lado de las cuentas externas y por el frente inflacionario...Nada fuera de lo común en relación a la situación del resto de los países latinoamericanos.

En lo relativo al sector externo, si bien en el primer bimestre la balanza comercial colombiana registró un superávit de US\$ 42,6 millones, Colombia está siendo afectada negativamente por lo que sucede con dos de sus principales socios comerciales: EE.UU. y Venezuela. Por esto no es nada nuevo decir que el impacto negativo desde los EE.UU. proviene de los efectos derivados de la crisis por la que atraviesa la economía del norte, al tiempo que la no aprobación hasta el momento del TLC por parte del Congreso de los EE.UU. le está haciendo perder a Colombia muchas oportunidades de crecimiento.

Con respecto al tema inflacionario, en el mes de abril se observó una desaceleración inflacionaria en Colombia y, a pesar de que para muchos analistas es una cuestión pasajera, las perspectivas inflacionarias para este año están siendo revisadas a la baja. La situación inflacionaria en Colombia no es grave y es consecuencia del fenómeno internacional que afecta a todas las economías.

En ese orden de ideas se puede analizar los principales resultados de la Balanza de Pagos durante el primer trimestre de 2009<sup>38</sup>.

- 1.** Superávit en la cuenta de capital y financiera de USD 1.183 m (2,3% del PIB trimestral), inferior en USD 541 m al registrado en el primer trimestre de 2008.
- 2.** Teniendo en cuenta el déficit en transacciones corrientes, USD 976 m, el superávit en operaciones financieras, USD 1.183 m y la acumulación de reservas internacionales brutas estimaron errores y omisiones por - USD 196 m 3.
- 3.** Al incluir la desvalorización de las inversiones por tipo de cambio y precio, USD -208 m, al cierre del primer trimestre de 2009 se desacumularon reservas por USD -197 m.
- 4.** Déficit en la cuenta corriente de USD 976 millones (m) (1,9% del PIB<sup>39</sup> trimestral), inferior en USD 256 (m) al observado en el mismo período del año anterior (Gráfico 6 y Cuadro 1).

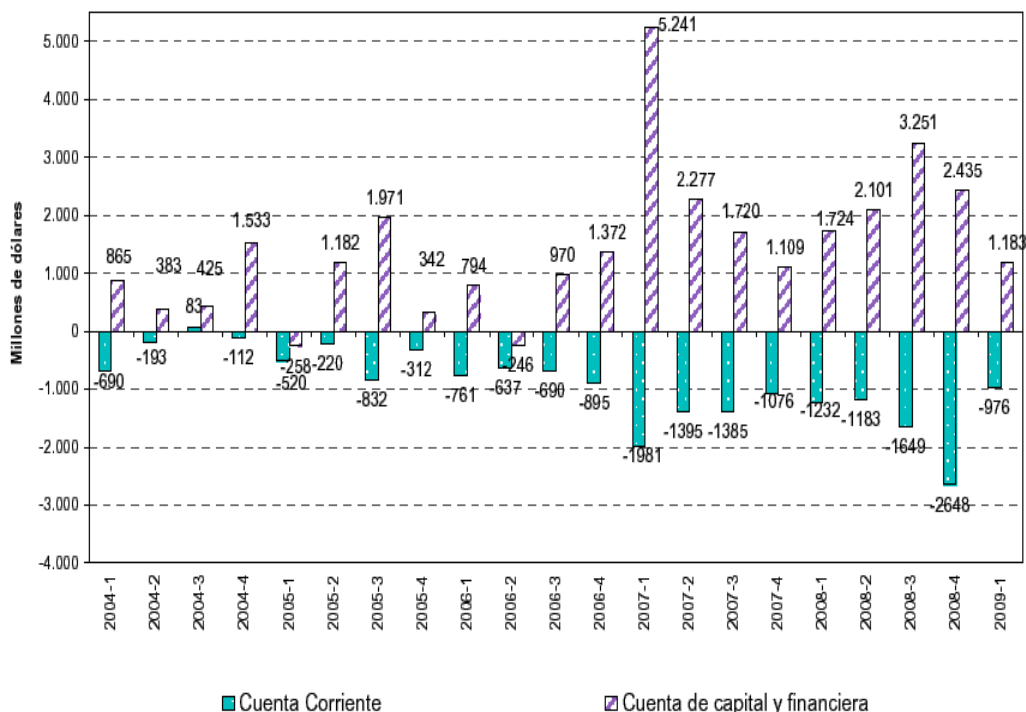
---

<sup>38</sup> Consulte información adicional en <http://www.banrep.gov.co/economia/bsecexte4.htm>

<sup>39</sup> Corresponde a una estimación del PIB en dólares corrientes elaborada por el Banco de la República con base en información preliminar del DANE.



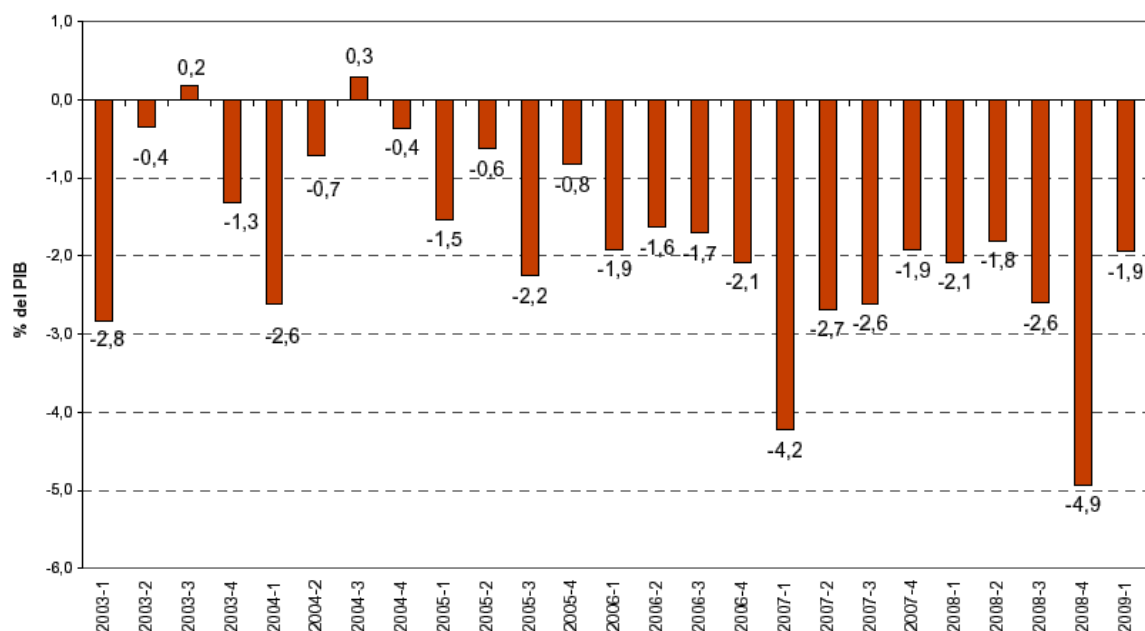
**Gráfico 6. Cuenta corriente, cuenta de capital y financiera de la balanza de pagos  
Millones de US\$. 2004-2009.**



Fuente: Banco de la República, Subgerencia de Estudios Económicos. 2009

- **Cuenta Corriente 2009.** En el trimestre, el saldo deficitario de las operaciones corrientes presentó el siguiente resultado: (ver gráfico 7).
  - a. Egresos netos por:
    - Renta de los factores, USD 1.837 m,
    - Déficit de la balanza de servicios no factoriales, USD 503 m.
  - b. Los que fueron parcialmente compensados por ingresos netos de transferencias corrientes, USD 1.220 m y por una balanza comercial superavitaria, USD 144 m.

**Gráfico 7. Cuenta corriente trimestral de la balanza de pagos como porcentaje del PIB trimestral 2003 - 2009**



Fuente: Banco de la República, Subgerencia de Estudios Económicos. 2009

La comparación anual del déficit corriente mostró que en el primer trimestre de 2009 el saldo cuenta corriente se redujo anualmente en USD 256 m debido a que la caída en los egresos corrientes, USD -1.496 m, superó la reducción de los ingresos, USD -1.239 m. La disminución de los egresos corrientes registrados en el primer trimestre de 2009 se explica principalmente por:

- ☞ Las menores importaciones de bienes, USD-773 m,
- ☞ La caída de los egresos por renta factorial, USD -581m
- ☞ La reducción de las importaciones de servicios, USD -171 m.

En términos anuales, el menor valor de los ingresos corrientes se originó en:

- ☞ La reducción de las exportaciones de bienes, USD -1.072 m,
- ☞ De los ingresos por renta factorial, USD -95
- ☞ La caída de los ingresos por transferencias, USD -58 m.

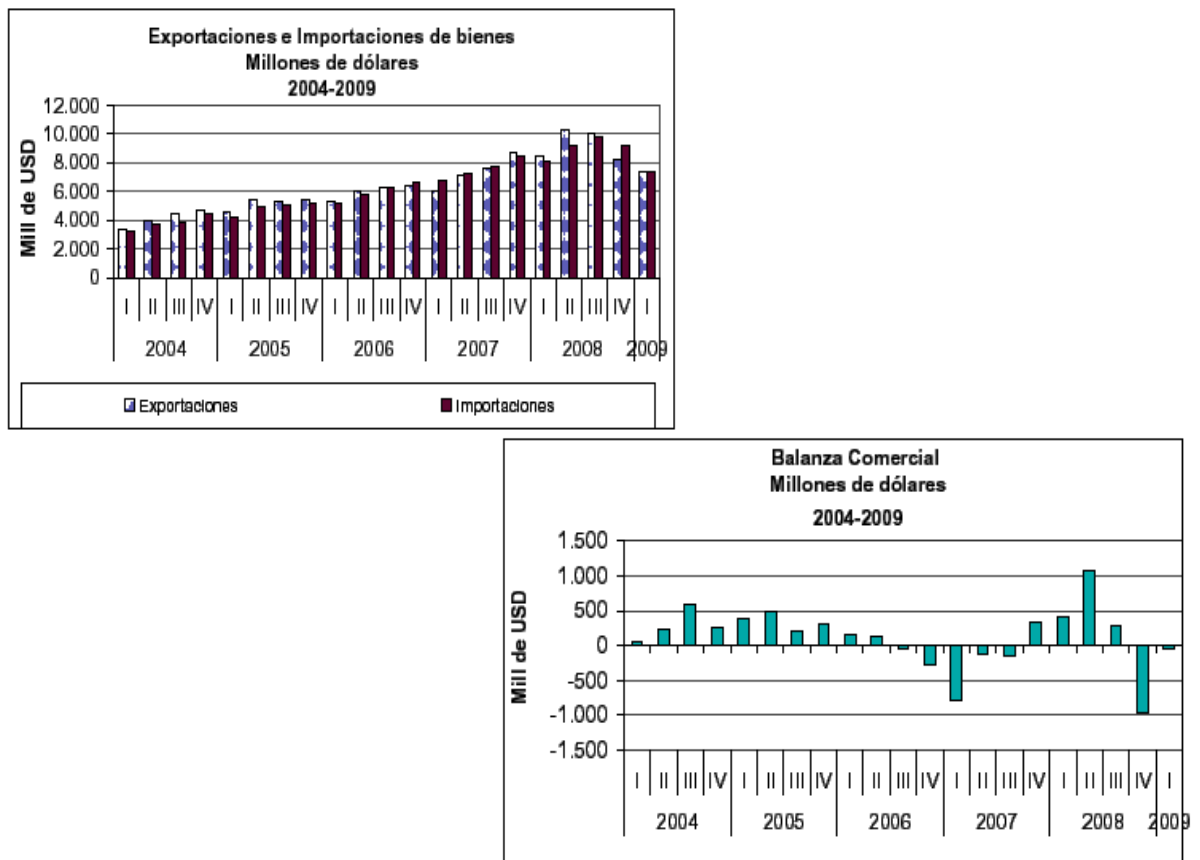
- **Balanza Comercial 2009.** Incluyendo las operaciones especiales de comercio exterior<sup>40</sup>, la balanza comercial de bienes presentó un superávit de USD 144 m, como resultado de USD

<sup>40</sup> Incluye, principalmente, las transacciones de comercio exterior de las zonas francas y las reexportaciones de bienes originadas principalmente en operaciones de comercio exterior bajo modalidad de arrendamiento financiero.

7.754 m por exportaciones y USD 7.610 m por importaciones (Cuadro 2). El superávit de este período es inferior al obtenido un año atrás, (USD 443 m) debido a que la reducción anual de las exportaciones, (-12,1%, USD -1.072 m), superó la de las importaciones,(-9,2%, USD -773 m). Cabe señalar que, por metodología de balanza de pagos, el valor de las exportaciones incorpora las reexportaciones asociadas a importaciones bajo la modalidad de arrendamiento financiero, cuya contrapartida es la cancelación del pasivo por concepto de arrendamiento financiero. Por este tipo de transacciones en el primer trimestre de 2009, la balanza de pagos reporta USD146 m de ingresos por exportaciones que al excluirlos, reduce el superávit comercial de USD 144 m a un déficit de USD2.1 m.

El balance positivo es resultado del mayor saldo de ventas al exterior (USD 7.754 m) frente al de las compras externas, (USD 7.610 m). La evolución trimestral de las exportaciones, importaciones y de la balanza comercial se presenta en el Gráfico 8.

**Gráfico 8. Exportaciones, importaciones y balanza comercial. Millones de dólares. Años 2004 - 2009**



Fuente: Banco de la República, Subgerencia de Estudios Económicos.

- **Exportaciones de bienes:** La caída de las ventas externas se relaciona principalmente con el comportamiento de los despachos de productos tradicionales (US\$ -977 m, -21,1%) que explican el 83,8% del decrecimiento del valor exportado.

El descenso en los precios internacionales de los productos básicos, en particular del petróleo, es la principal causa del menor valor de las exportaciones tradicionales entre enero y marzo de 2009. Por su parte, las ventas al exterior de productos no tradicionales cayeron en USD -188 m (-4,9%) debido principalmente a la menor demanda de los sectores de textiles, industria química, cuero y sus manufacturas por parte de Venezuela y Ecuador.

- **Exportaciones tradicionales:** Durante el primer trimestre de 2009, éstas ventas externas sumaron USD 3.644 m y registraron un decrecimiento anual de -21,1% (USD -977 m) frente a lo exportado en igual período de 2008. Este comportamiento fue el resultado de:
  - a. El valor de las exportaciones de petróleo y sus derivados que cayó USD 1.161 m, al alcanzar un monto de USD 1.525 m, como resultado de la baja en el precio de exportación del crudo (58,2%)<sup>41</sup> y de los mayores volúmenes despachados de derivados del petróleo (30,2%) como de crudo (25,9%). Esta reducción se refleja principalmente en el comportamiento de las ventas externas a Estados Unidos, principal comprador de petróleo, flores y productos mineros.
  - b. Las exportaciones de carbón totalizaron USD 1.468 m y crecieron 34,0%, debido al aumento de 29,8% en su precio de exportación, y a las mayores cantidades vendidas (1,8%), la que se destinan mayoritariamente al mercado europeo.
  - c. Las ventas externas de café verde fueron de USD 472 m y mostraron una evolución negativa de -19,9%, producto de la reducción de los despachos al exterior de café debido a la menor producción interna y a la baja del precio de exportación del grano, 0,4% al ubicarse en USD 2 por libra..
  - d. Las ventas de ferroníquel en este período fueron de USD 179 m y cayeron en 28,2%, comportamiento explicado por los menores precios implícitos de exportación que se redujeron de USD 4 la libra a USD 2 la libra en el período de análisis, a pesar del aumento en sus cantidades exportadas que pasaron de 27 mil toneladas en 2008 a 53 mil toneladas en 2009, (95,7%).
  
- **Exportaciones no tradicionales**<sup>42</sup>: Durante el primer trimestre de 2009, las ventas al exterior de productos no tradicionales ascendieron a USD 3.685 m, con un decrecimiento anual de USD - 188 m (-4,9%). Esta dinámica se origina básicamente por las menores exportaciones de productos industriales, que sumaron USD 2.454 m, y cayeron anualmente USD -321 m (-

---

<sup>41</sup> El precio promedio implícito de exportación del crudo pasó de USD 89/barril a USD37/barril.

<sup>42</sup> Las exportaciones de oro no monetario y esmeraldas se reclasificaron en el grupo de exportaciones no tradicionales. Esta reclasificación facilita la comparación de las estadísticas de exportaciones no tradicionales que publica el DANE y las que reporta el Banco de la República en la balanza de pagos.

11,6%). Las ventas respectivamente, y registraron variaciones anuales de 10,7% y 14,8%, en su orden. Las mayores exportaciones de productos agropecuarios y mineros se concentraron en las ventas de ganado en pie, banano y oro, destinadas principalmente al mercado venezolano, de Europa y Estados Unidos.

A nivel de actividades industriales, se destacan las caídas de:

- a. Las ventas externas de confecciones, que cayeron 30.6% (USD 102 m).
- b. Industria química, con caída de 11.4% (USD 73 m).
- c. Las exportaciones de material de transporte se contrajeron anualmente en 39% (USD 54 m), debido principalmente, a la aplicación de cuotas de importación de automóviles por parte de Venezuela.
- d. Cuero y sus manufacturas, con caída anual de 22.8% (USD 32)
- e. Madera y sus manufacturas que redujo sus ventas al exterior en 51.5% (USD 22 m).

Los principales mercados de destino de las exportaciones de bienes no tradicionales son los de Estados Unidos, Ecuador y México, que adquirieron en conjunto el 30% del valor exportado por concepto de bienes no tradicionales, entre los que se destacan las confecciones, productos de la industria de metales comunes, químicos, alimentos, material de transporte, maquinaria y equipo, productos procesados del sector minero y flores.

- **Importaciones de bienes.** En materia de importaciones de bienes, durante el primer trimestre de 2009 su valor ascendió a US\$ 7.610 m, con una variación anual de -9,2% (US\$ - 773 m). Cabe señalar que según la clasificación internacional de comercio por uso o destino económico (CUODE), del total de las compras externas efectuadas en el período de análisis, el 37% correspondió a bienes intermedios, el 44% a equipo de capital y el 19% a importaciones de bienes de consumo. El comportamiento de las importaciones se caracterizó por:
- a. La caída de las compras al exterior de bienes intermedios (crecimiento de -20,9%), en particular las de combustibles, productos químicos, farmacéuticos y mineros.
  - b. El aumento de las importaciones de equipo de capital (crecimiento de 2,1%),
  - c. La disminución de las compras externas de bienes de consumo (crecimiento de -4,2%), en particular las importaciones de productos farmacéuticos y de tocador, alimentos, vestuario y máquinas y aparatos de uso doméstico.

Según zonas económicas y país de compra, los principales mercados de las importaciones se concentraron en los Estados Unidos, la ALADI, la Unión Europea, China, y Japón.

- **Balanza de servicios, renta de los factores y transferencias.** El balance del comercio exterior de servicios en el primer trimestre de 2009 fue deficitario en USD 503 m (1,0% del

PIB), déficit menor en USD 156 m al de un año atrás. La disminución del déficit del comercio exterior de servicios se explica, en su mayoría, por la disminución de las importaciones de servicios de transporte (fletes y pasajes), las que cayeron USD 159 m como consecuencia de la reducción de las compras externas de bienes. Por su parte, las exportaciones de servicios se redujeron en USD 15m, comportamiento asociado de manera importante con las menores ventas de pasajes a no residentes por parte de las compañías aéreas colombianas, USD 33 m, las que fueron parcialmente compensadas con un aumento de los ingresos por viajes, USD 28 m. Cabe anotar, que en el valor global del comercio exterior de servicios (exportaciones más importaciones), sobresalen por su participación las actividades relacionadas con transporte, viajes, servicios empresariales y comunicaciones al generar el 94,8% de los ingresos y el 87,1% de los egresos. A nivel de los servicios empresariales, se destacan los mayores pagos por servicios técnicos contratados principalmente por el sector petrolero, relacionados con la mayor actividad de exploración y explotación desarrollada en los últimos años.

En el período de análisis, el rubro **renta de los factores** registró egresos netos de USD 1.837 m, monto inferior en USD 486 m (20,9%) a lo reportado un año atrás. El pago neto por renta de los factores durante el período se explica por:

- a. El giro por utilidades y dividendos realizados por empresas extranjeras que ascendió a USD 1.391 m y cayó anualmente USD 453 m (24,6%), en particular por las menores utilidades obtenidas por empresas multinacionales que exportan petróleo, carbón y ferróniquel, las que han enfrentado menores precios de exportación de su productos en los mercados internacionales.
- b. El pago de intereses por concepto de la deuda externa que ascendió a USD 774 m, inferior en USD 128 m al observado un año atrás, de los cuales el 72,3% corresponde al servicio de la deuda pública y,
- c. Los ingresos por concepto del rendimiento de las inversiones colombianas en el exterior que sumaron USD 335 m, cifra inferior en USD 95 m al observado en el mismo período de 2008. Estos menores ingresos se originaron en el descenso de las tasas de interés internacionales.

El déficit de la balanza de servicios y el del rubro de renta de los factores se compensó parcialmente con los ingresos netos de **transferencias corrientes** que ascendieron a USD 1.220 m. Estas transferencias corresponden a:

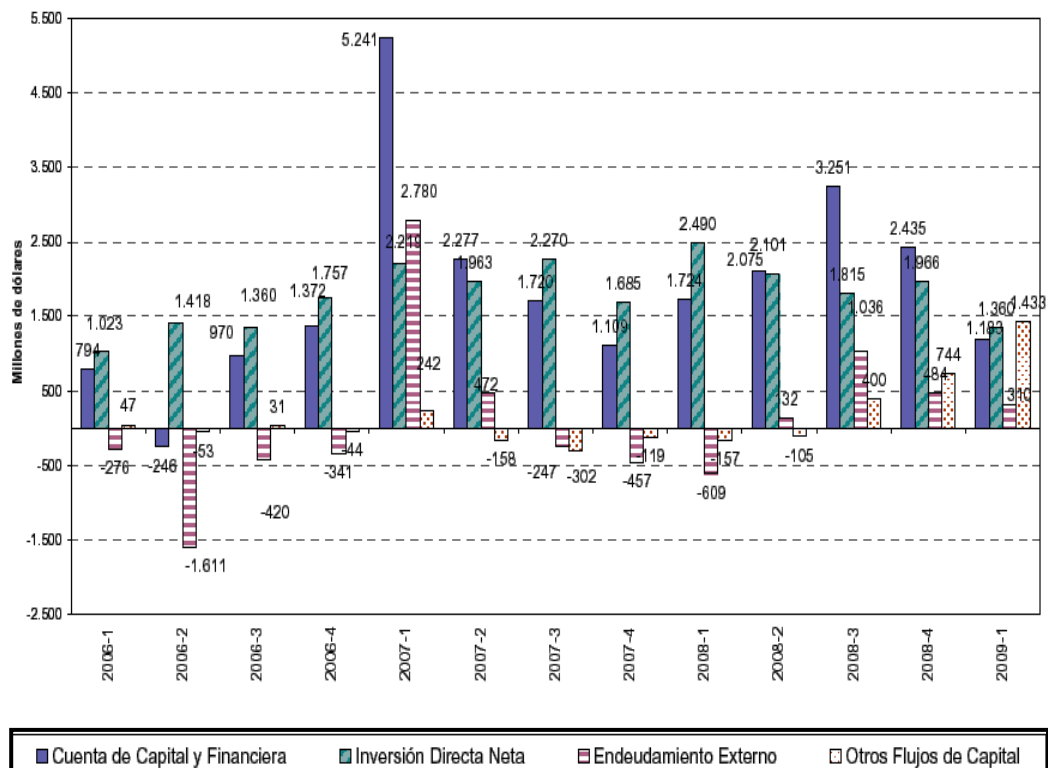
- a. Ingresos por remesas de trabajadores que sumaron USD 1.094 m, con una caída anual de 4,1% (USD 47 m). Por país de origen de las remesas se destacan los menores ingresos provenientes de los Estados Unidos (-USD38.8 m, -9.3%), y Venezuela (- USD32.9 m, -23.4%), en tanto que las remesas originadas en la zona euro aumentaron USD30.3 m, 6.9%. Estos recursos representaron el 2,2% del PIB y el 10,5% de los ingresos corrientes de la balanza de pagos.
- b. Los ingresos recibidos por donaciones de USD 237 m, nivel similar a lo recibido un año atrás, destinadas principalmente a organismos no gubernamentales e instituciones sin ánimo de lucro.

c. Egresos por transferencias al exterior por USD 111 m.

➤ **Cuenta de capital y financiera.** Al cierre de marzo de 2009, la cuenta de capital y financiera presentó un superávit de USD 1.183 m, inferior en USD 541 m al obtenido en el mismo período de 2008 cuando la economía colombiana recibió flujos de capital por USD 1.724 m. Las menores entradas netas de capital al cierre del primer trimestre de 2009 están asociadas principalmente con el descenso en los flujos de inversión extranjera en Colombia, USD -346 m, y con el crecimiento de las inversiones de colombianos en el exterior por concepto de inversión directa USD 784 m, y constitución de otros activos por USD 331 m. Por el contrario, los ingresos por endeudamiento externo neto crecieron USD 919 m.

En el primer trimestre de 2009, los ingresos por inversión extranjera directa fueron de USD 2.528 m que fueron parcialmente compensados por la salida de capitales para constitución de inversiones colombianas directas en el exterior, USD 1.168 m. (ver gráfico 9).

**Gráfico 9. Cuenta de Capital y Financiera de la Balanza de Pagos. 2006 - 2009**



Fuente: Banco de la República, Subgerencia de Estudios Económicos

- Principales resultados de la cuenta de capital y financiera por componente:
  - a. En el primer trimestre de 2009 Colombia recibió USD 2.528 m (5,0% del PIB) por concepto de inversión extranjera directa, monto inferior en USD 346 m a lo observado un año atrás cuando se recibieron USD 2.874 m. Por actividad económica, las principales actividades receptoras de los recursos del exterior fueron la industria petrolera, USD 633 m, minas y canteras, USD 866 m, industria manufacturera, USD 295 m, la actividad financiera, USD 413 m y la del comercio, USD 104 m y el sector de las telecomunicaciones, USD 122 m.
  - b. Los inversionistas colombianos adquirieron participación accionaria en empresas del exterior por USD 1.168 m, especialmente en actividades relacionadas con la distribución de combustibles y la exploración petrolera en algunos países de la región latinoamericana y Estados Unidos.
  - c. En el período de análisis, el endeudamiento externo neto de la economía colombiana aumentó en USD 310 m, debido a:
    1. El incremento de los pasivos externos del sector público por USD 1.552 m. Los pasivos aumentaron debido a la colocación de bonos por USD 1.000 m en los mercados financieros internacionales y el desembolso neto de préstamos de largo plazo, USD 551 m, otorgados principalmente por la banca multilateral.
    2. La liquidación de activos externos del sector público por USD 411 m de los cuales USD 293 m correspondieron a inversiones de cartera por y USD 118 m a operaciones overnight de entidades financieras.
    3. Por el contrario, durante el primer trimestre del año, el sector privado redujo su posición deudora con el resto del mundo en USD 1.653 m, debido a:
  - d. Caída de sus pasivos externos en USD 611 m donde se destaca:
    - La reducción del endeudamiento neto por concepto de préstamos y crédito comercial, USD 529 m y USD 90 m, respectivamente.
    - El otorgamiento de arrendamiento financiero para financiar principalmente la modernización y ampliación del servicio de transporte aéreo de pasajeros, se tradujo en un crecimiento de los flujos de capital por este concepto de USD 47 m.
  - e. Aumento de sus activos externos de USD 1.042 m, debido principalmente a:
    - La constitución de préstamos (USD 663 m) e inversiones de cartera (USD 246 m), explicada en su mayoría por la recomposición del portafolio de inversión de los fondos de pensiones.
    - El otorgamiento de créditos comerciales por USD 134 m por parte de los exportadores y las empresas del país a sus compradores externos.
  - f. Salidas netas de capital por USD 488 m en el flujo neto de "Otros flujos de capital" relacionado principalmente con el aumento de USD 473 m en los otros activos con el exterior del sector privado.
  
- **Reservas Internacionales.** Al cierre del primer trimestre de 2009, el superávit global resultante de las transacciones de balanza de pagos generó una acumulación de reservas internacionales brutas de USD 12 m, que fueron el resultado de los ingresos por rendimiento neto de las reservas internacionales por USD 115 m y de ingresos por otras operaciones propias del Banco de USD 85 m, frente a egresos netos de USD -189 m por ventas netas de divisas al mercado. Al considerar las desvalorizaciones por precios y tipo de cambio, USD -208



m, la variación de reservas brutas ascendió a USD -197 m. Por su parte, el saldo de las reservas internacionales brutas en poder del Banco de la República ascendió a USD 23.845 m, 5,0 veces el saldo de la deuda externa de corto plazo según el vencimiento original y 2,4 veces las amortizaciones de la deuda externa que tienen vencimiento residual en un año<sup>43</sup>. Aunque todos los sectores presentaron un menor dinamismo en sus ventas, el comercio fue liderado por: Muebles, equipos de oficina y computadores, Libros y papelería, Calzado, artículos de cuero y productos de aseo personal, cosméticos y perfumería. (Ver Cuadro 1 pp.57 ).

**2.3.2 Condiciones y evolución de la economía y comercio de Japón<sup>44</sup>.** Las dificultades por las que atraviesa la economía mundial se dejaron sentir también en Japón evidenciando el cambio de ciclo económico.

- Los beneficios empresariales también se cayeron debido al descenso de las exportaciones provocando por la caída de la demanda en Estados Unidos y Europa.
- Las empresas retardan sus planes de inversión y los salarios se estancan mientras que el índice de precios se dispara, lo que resta poder adquisitivo a las familias y merma el ya de por sí débil consumo interno.
- Se espera una distensión en los precios internacionales de las materias primas, por un descenso de la demanda de petróleo que previsiblemente reducirá la presión al alza del IPC.
- El yen se ha apreciado considerablemente frente al euro.
- El mercado bursátil de Tokio, igual que otras bolsas, está sufriendo desde entonces un periodo de fuertes volatilidades, registrando caídas y subidas récord. Por ejemplo, el 14 de octubre (2008) subió un 14,62% y el 16 perdió un 11,41%. Tras tocar fondo el 27 de octubre, cuando cerró en 7.162 puntos, repuntó y cerró el mes en 8.576.
- Muchas empresas japonesas tienen dificultades. Todavía se trataba de un proceso de la reducción de excedentes empresariales para la mayoría de las empresas más representativas de Japón como TOYOTA, HONDA, FUJITSU, CANON, TOSHIBA, de seguir así, la economía real sufriría un shock en aquellos sectores endeblés, y en las PYMES en general.
- Los problemas por las que atraviesan los mercados financieros internacionales no afectan directamente la actividad empresarial, ya que los tipos de interés en Japón permanecen en un nivel bajo, y la mayoría de los agentes económicos califican la política de financiación de las instituciones bancarias como acomodaticia. La experiencia de Japón en la crisis financiera del año 2002 y 2004 hizo que sus bancos contaran con una experiencia reciente que les permitió adaptarse mejor a las situaciones extremas por las que atravesaban los mercados, y que estaban un poco preparados que sus homólogos europeos y americanos ante este tipo de dificultades.
- El nuevo gobierno de Aso en el 2008 estableció para Japón un nuevo paquete de medidas económicas centrado en el apoyo a las familias y a la pequeña empresa. Para las elecciones generales, previstas para marzo de 2009, los dos principales partidos políticos, el LDP y el PDJ están abandonando las tesis de saneamiento fiscal y tienden a preconizar mediadas

---

<sup>43</sup> Se incluye el saldo total de las obligaciones contratadas a un año o menos y las amortizaciones de las deudas adquiridas a un plazo mayor a un año.

<sup>44</sup> PROEXPORT COLOMBIA. Guía para exportar a Japón. Diciembre 2008

populistas como rebaja de impuestos y más obras públicas que le ayudaría a las familia para mejorar su economía y de esta manera se pueda comprar.

En cuanto a su actividad:

- El Índice de Producción Industrial (IPI) registró en el mes de agosto (2008) una caída del - 6,9 % interanual, la mayor de los últimos cinco años, para situarse en 95,8 puntos. Este índice había desacelerado su crecimiento a lo largo del año, con solo un registro negativo, en marzo, del -0,7. La intensa caída registrada en el mes de agosto sugiere un descenso en el PIB del tercer trimestre. En el mes de septiembre remontó hasta los 110 puntos, una subida del 0,4% interanual. Las caídas de los componentes del IPI fueron desiguales, siendo mayor la caída del índice de bienes de inversión de agosto, un - 14,4%, la mayor caída en cinco años. Este índice viene registrando datos negativos continuos desde el mes de marzo, señalando un fuerte descenso en la inversión de las empresas que puede deberse al aplazamiento de la inversión provocada por el bajón en los pedidos.
  - El comportamiento de la producción de bienes de consumo también fue negativo, retrocediendo desde los 116,8 puntos en el mes de julio hasta los 94,8 en agosto. Esta caída supone un 6,5% menos respecto al mismo mes del año anterior. La producción de bienes de consumo había estado sosteniendo el IPI general a lo largo del año, y esta caída sugiere una reducción del gasto en consumo en los hogares ante el cambio de ciclo. Los datos de septiembre volvieron a ser favorable, con una subida del 4,1% interanual que lo llevó a los 111,8 puntos.
- **Coyuntura económica**<sup>45</sup>. El crecimiento de Japón en 2008 lo situó en 0,7% y en 2009 entro en recesión. La privatización de Japón que había funcionado no solo como el sistema de prestación de servicios postales nacionales, sino también, a través de su banca y de seguros más grande del Japón como institución financiera, se completo en octubre de 2007, marcando un hito importante en el proceso de transformación estructural.

**Cuadro 3. Coyuntura Económica de Japón.**

% variación	2006	2007	2008 (e)	2009 (p)
Crecimiento económico	2,2	2,1	0,3	-1,5
Consumo	0,9	1,7	0,7	-0,4
Inflación	0,2	0,0	1,6	0,0
Desempleo	4,1	3,9	4,1	4,8
Exportaciones	9,6	8,6	5,0	-4,8
Importaciones	4,2	1,7	0,2	-5,1

Fuente: <http://www.trading-safely.com> \* estimación / previsión

<sup>45</sup> INSTITUTO VALENCIANO DE LA EXPORTACIÓN. Actualidad y tendencias en Japón. 2009. [www.ivex.es/.../JAPONWeb.../JAPONINFORME%20PAIS%20JAPON%202009.pdf](http://www.ivex.es/.../JAPONWeb.../JAPONINFORME%20PAIS%20JAPON%202009.pdf)

- El sector financiero japonés no ha estado muy expuesto a las hipotecas sub-prime o de sus instrumentos derivados pero una fuerte caída de la inversión empresarial y la demanda mundial de las exportaciones del Japón a finales de 2008 impulsó a Japón una recesión. Su enorme deuda pública, que asciende a 170% del PIB, y el envejecimiento de la población son dos de los grandes problemas a largo plazo.

Respecto a la actualidad de la economía japonesa, lleva en recesión desde el pasado marzo 2008. Japón, como China, no se vio muy afectado por el desplome crediticio y del mercado inmobiliario estadounidense. Pero la fuerte dependencia de la demanda exterior, unida a la precaución del consumidor japonés, han provocado una desaceleración mayor que en otros países.

- Las exportaciones cayeron un 13,9% en el último trimestre de 2008, respecto al anterior, mientras que la inversión en empresas y fabricas descendió un 5,3%, debido a los programas de recorte de gastos. Recorte que también aplicaron las familias, cuyo consumo (más del 50% de la economía) bajo un 0,4%. La producción industrial disminuyó un 11,9%. La apreciación del yen -un 18%, hacia finales de 2008 ha agravado la situación. Los productos japoneses se han encarecido en un momento en el que la crisis ha congelado el consumo en Estados Unidos, Europa o China. El frenazo de las exportaciones perjudica sobremedida a una economía como la japonesa, que en la última década ha incrementado su dependencia de las exportaciones. Las ventas externas representan hoy el 16% de la economía, frente al 10% en 1999.
  - El sector exterior se vio afectado de lleno por la crisis en el mes de agosto cuando el saldo de la balanza comercial fue negativo por primera vez en 26 años. El deterioro de la relación real de intercambio, provocado por la fuerte subida del precio del crudo, disparó el valor de las importaciones al mismo tiempo que la demanda externa de productos japoneses se estancaba. La evolución del sector exterior en el mes de septiembre siguió la misma pauta.
  - Las importaciones se dispararon un 28,8% mientras que las exportaciones avanzaron un escaso 1,5% respecto al mismo periodo del año anterior. El saldo comercial, de apenas 95 millardos de yenes, señala una caída del - 94,1% respecto a la cifra del año anterior. El capítulo de combustibles aumentó un 68,8% respecto al año anterior y representó un 36,8% del volumen total de importaciones. Otras partidas que registraron fuertes aumentos fueron las de cereales (71,4%) y la soya (87,6%), también presionadas al alza por la subida en los precios internacionales.
- **Balanza comercial:** La balanza comercial en Japón registró un déficit de US\$1.800 millones en enero, el más grande desde que comenzaron las mediciones en ese país. Además, es la primera vez en 13 años que las cuentas japonesas se ubican en rojo. La balanza comercial mide la relación entre las importaciones y las exportaciones de bienes y servicios de un país, y un déficit indica que hay más importaciones. De acuerdo con las cifras oficiales, las exportaciones casi se redujeron a la mitad en el mes de enero mientras que las importaciones

cayeron en un tercio.<sup>46</sup> **¿Y las ganancias de Japón?** Sólo las exportaciones de vehículos se desplomaron en 66,1% mientras que las exportaciones de piezas electrónicas registró una reducción del 52,8%. La carencia de compradores para los vehículos, las maquinarias y los componentes electrónicos de fabricación japonesa, han incidido en el balance negativo. Sin embargo, la fortaleza de la moneda de ese país -el yen- también ha contribuido a reducir los márgenes de ganancia de las inversiones japonesas en el extranjero entre ellas, las filiales de sus principales empresas en otros países. La crisis económica ha provocado que grandes compañías japonesas como Sony y Toyota pasen a registrar números en rojo.

- Las fábricas a lo largo del país han disminuido su producción y sus empleados han sido suspendidos temporalmente por falta de trabajo.
  - Las acciones en la Bolsa de Valores de Japón tambalearon ante la noticia. El índice bursátil Nikkei cerró a la baja 1,2% para ubicarse en 7.086 puntos, su nivel más bajo en 26 años<sup>47</sup>.
- **PIB** – La evolución reciente del PIB real es -0,3% en 2002, 1,4% en 2003, 2,7% en 2004 y 2,8 % en 2005 y 2,2% en 2006. El PIB en 2007 creció un 2,0% real y un 1,3% nominal respecto al año 2006. La demanda interna ha contribuido en 0,9 puntos porcentuales a la variación del PIB, mientras que la demanda externa aportó 1,2. La contracción anual superó a la de Estados Unidos, que fue del 3,8% en 2008. La desaceleración en Japón parece más profunda que la de Estados Unidos o de la de Europa.
- **Precios** – Desde 1999 Japón había vivido una prolongada deflación (según el IPC), que ahora ya ha remitido. En concreto, el IPC en 2001 registró un -0,7%; en 2002 un -0,9%; en 2003 un -0,3%; 2004 un 0%; en 2005 un -0.3% y en 2006 un 0,3%. En 2007, los precios subieron en el último trimestre hasta el 0,7% y situaron la tasa anual en el 0,3%.

En este momento Japón muestra una importante caída en la tasa de inflación lo que incrementa la posibilidad de una deflación. La inflación anual se desaceleró a 0,2% en diciembre en comparación con el 1% en que se ubicó en el mes de noviembre. Economistas piensan que la caída de los precios sea capaz de disuadir a los consumidores para que adquieran productos lo cual en última instancia empeorará la recesión; ya que la deflación es producida cuando la oferta de bienes y servicios en una economía es mayor a la demanda por lo que el sector empresarial se ve obligado a reducir los precios para poder vender su producción. El descenso en los precios provocaría a su vez efectos negativos en las empresas como recortes de personal, reducción en la inversión de equipos, entre otros, y que a la larga elimina el excedente empresarial.

---

<sup>46</sup> BUERK Roland. Japón, Balanza Comercial en rojo. En: Redacción BBC MUNDO.com. Lunes, 9 de marzo de 2009 - 10:42 GMT. [http://news.bbc.co.uk/1/hi/spanish/business/newsid\\_7931000/7931907.stm](http://news.bbc.co.uk/1/hi/spanish/business/newsid_7931000/7931907.stm)

<sup>47</sup> Ibid.

- **Tipos de interés** – En marzo de 2006, el Banco de Japón abandonó la política monetaria ultra expansiva que venía siguiendo desde marzo de 2001. Los tipos de interés subieron al 0,50% en febrero de 2007, donde se mantienen hasta el presente. Está pendiente la renovación en marzo de 2008 del Gobernador del Banco de Japón. La rentabilidad de los Bonos a 10 años se situó en el 1,736% a finales de 2006 y en 1,520% en el último trimestre de 2007.
  
- **Desempleo** – La tasa de paro empeoró del 3,2% en 1995 al 4,7% en 2000. En 2003 fue de 5,3%. La tasa de paro media de 2006 fue de 4,1%, frente al 4,4% de 2005. En el año 2007, el empleo ha registrado un buen comportamiento recuperando una tasa de paro de 3,9%, cercana a los niveles previos a la recesión. Pero en el último trimestre del año 2008 la producción industrial de Japón cayó 9,6% (mes de diciembre) -la contracción más fuerte desde que comenzaron los registros de medición- al tiempo que las exportaciones disminuyeron como consecuencia de la desaceleración global. La tasa de desempleo subió en diciembre a 4,4%, la cifra más alta en tres años. Cifras oficiales muestran que 2,7 millones de personas en Japón estaban desempleadas es decir, 400.000 personas más que hace un año.
  
- **Cuentas públicas** – La deuda pública alcanza los niveles más altos de los países desarrollados debido al esfuerzo presupuestario realizado para sacar al país de la recesión económica de los 90. El déficit público se sitúa en torno al 5,0% en 2007 y el stock de deuda pública bruta viva cerca del 160%. El gobierno tiene la intención de alcanzar el equilibrio presupuestario en 2011.

## **2.4 CARACTERÍSTICAS Y PARÁMETROS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES EMPRESARIALES.**

En este ítem se presenta una relación entre ética y cultura ya que la primera forma parte de la segunda, y en definitiva es lo que “se hace, se piensa y se siente en una empresa”. Igualmente se desarrollan algunos conceptos filosóficos generales sobre la cultura corporativa y la ética en los negocios. Se proporcionan definiciones fundamentales, se enfatiza y se caracterizan los elementos constitutivos de una cultura organizacional. Se tocará el tema de la comunicación en la empresa y de cómo el proceso de comunicación es en sí mismo una parte importante de la cultura, de la forma en que se hacen las cosas. Todos estos tópicos son importantes conocerlos para poder entablar buenas negociaciones y tomar buenas decisiones.

**2.4.1 Cultura y ética.** Según la UNESCO (2002), la cultura es “el conjunto de rasgos espirituales, materiales, intelectuales y emocionales distintivos de una sociedad o de un grupo social”. La cultura engloba aspectos relativos a los estilos de vida, la formas de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. Ver diagrama 4. Esquema del significado de cultura

#### Diagrama 4. Esquema del significado de Cultura



Fuente: Elaborado por el grupo investigador con datos tomado del tema Cultura Corporativa y Toma de Decisiones Éticas en la Empresa de la revista Management. Luisa Montuschi.

El núcleo central de toda cultura estaría dado por sus ideas tradicionales y, en particular, por los valores que ella incorpora.<sup>48</sup> Considerando que esas ideas y valores estarían señalando la forma en que deben vivir y comportarse los seres humanos, podría concluirse que la ética (o filosofía moral) es parte integrante de la cultura. Sócrates, citado por Platón en La República, decía que la moral debía ocuparse de “cómo debemos vivir”. Y ello estaría en consecuencia incorporado en los aspectos relevantes de la cultura.

El punto teórico generalmente aceptado sostiene que existen reglas morales que todas las sociedades deben tener en común, pues las mismas son necesarias para la supervivencia de la sociedad misma.<sup>49</sup> Entre ellas pueden mencionarse normas morales que tienen un carácter universal como el cuidado de los niños, no asesinar y el derecho a la legítima defensa, decir la verdad, la prohibición del incesto y de la violación sexual. Incluso, algunos autores señalan

<sup>48</sup> KROEBER, A.L., y KLUCKHOHN, C., 1952, “Culture: Critical Review of Concepts and Definitions”, Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers, Vol.47.

<sup>49</sup> RACHELS, J., 1999, The Elements of Moral Philosophy, McGraw-Hill College.

también al derecho de propiedad como uno de los principios encontrados en la mayoría de las sociedades.

Teniendo en cuenta lo anterior, podría afirmarse que la ética forma parte de la cultura de las distintas sociedades. En tal sentido, debe tenerse presente que, aún considerándola desde la perspectiva de la diversidad cultural, hay normas y valores que podrían ser considerados como supraculturales, más allá de los límites impuestos por las culturas, tanto en el espacio como en el tiempo.

**2.4.2 Cultura corporativa y ética en los negocios.** Entrando ya al nivel de la actividad empresarial se encuentran indudables semejanzas con lo arriba planteado para todo el cuerpo social. Es así que se habla de una cultura corporativa y de una ética en los negocios. Importantes autores sostienen que la cultura corporativa es parecida a la cultura de una sociedad, pueblo o nación.<sup>50</sup>

En ese orden de ideas surge entonces una pregunta: ¿Cómo se manifiesta esa cultura corporativa y de qué manera pueden tomar nota de ella los empleados y ejecutivos de una corporación? Se ha definido a la cultura corporativa como "las filosofías, ideologías, valores, supuestos, creencias, expectativas, actitudes y normas compartidas que mantienen unida a una organización"<sup>51</sup>, o como "la invención humana que crea solidaridad y significado e inspira compromiso y productividad".<sup>52</sup>

También se ha dicho que la cultura organizacional es la colección específica de valores y normas que son compartidas por la gente y los grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí y con "las partes interesadas" (individuos o grupos que influyen en el proceso o son influenciados por él) fuera de la organización.<sup>53</sup>

En definitiva, se supone que la cultura debe identificar la manera en que la empresa realiza sus actividades para cumplir con su propósito y misión. En una forma simple se le puede sintetizar en la frase "ésta es la forma en que se hacen las cosas aquí".<sup>54</sup> Algunos la ven como el "primer principio" del funcionamiento de una organización, la fuerza principal que puede empujar hacia el éxito o hacia el fracaso. Y señalan que dicha cultura se construye sobre la base de cuatro

---

<sup>50</sup> DE GEORGE, R.T., 1999, Business Ethics, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.

<sup>51</sup> KILMAN, R, SAXTON, M.J. y SERPA, R., (eds), 1985, Gaining Control of Corporate Culture, Jossey-Bass, San Francisco.

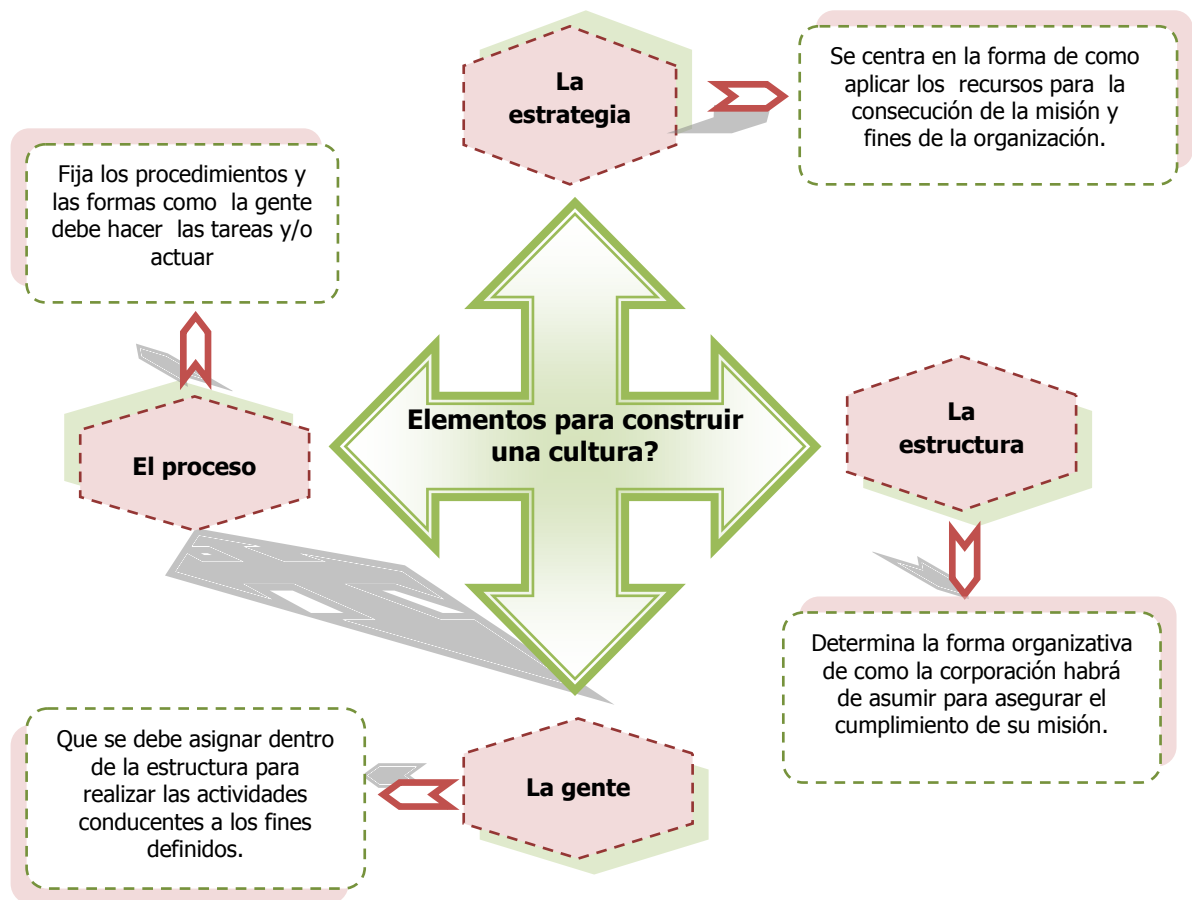
<sup>52</sup> Cf. DEAL (1985), en KILMAN et al. (1985).

<sup>53</sup> HILL, C.W.L. y JONES, G.R., 2001, Strategic Management, Fifth Edition, Houghton Mifflin, Means Business, Inc.

<sup>54</sup> SANCHEZ, P., 2004, "Defining Corporate Culture", Communication World, Vol. 21, Issue 6, noviembre/diciembre.

elementos constitutivos que interaccionan entre sí y de cuyo equilibrio dependerá el desempeño de la organización.<sup>55</sup> Ver diagrama 5.

**Diagrama 5. Elementos constitutivos de la cultura organizacional**



Fuente: Elaborado por el grupo investigador con datos tomados de temas de la revista Management. Cultura Corporativa: SANCHEZ, P., 2004

Un aspecto importante de toda cultura corporativa y/u organizacional es su comunicación. De hecho la forma en que se lleva a cabo el proceso de comunicación dice mucho acerca de la cultura misma, que se supone debería llegar en forma abierta y sin imprecisiones a todos sus **stakeholders\***.

<sup>55</sup> *Ibíd.*

\* **“Parte interesada”**: es cualquier organización, grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por las actividades de una empresa u organización.



Otro aspecto a tener en cuenta en la cultura es que no debe ser estática sino que debe adaptarse y aún perfeccionarse a todos los cambios que el entorno económico, social y político pudiera requerir a fin de optimizar la operatividad de la empresa. Está claro que los integrantes de la organización deben incorporar la cultura de la misma, hecho que se podrá dar a través de un proceso de adoctrinamiento o de socialización. Pero, muchas veces parece necesario transmitir el mensaje de esa cultura organizacional a todos los integrantes de la corporación de un modo más formal y completo. De esta manera el proceso de comunicación se convierte entonces en el componente esencial de esa cultura.

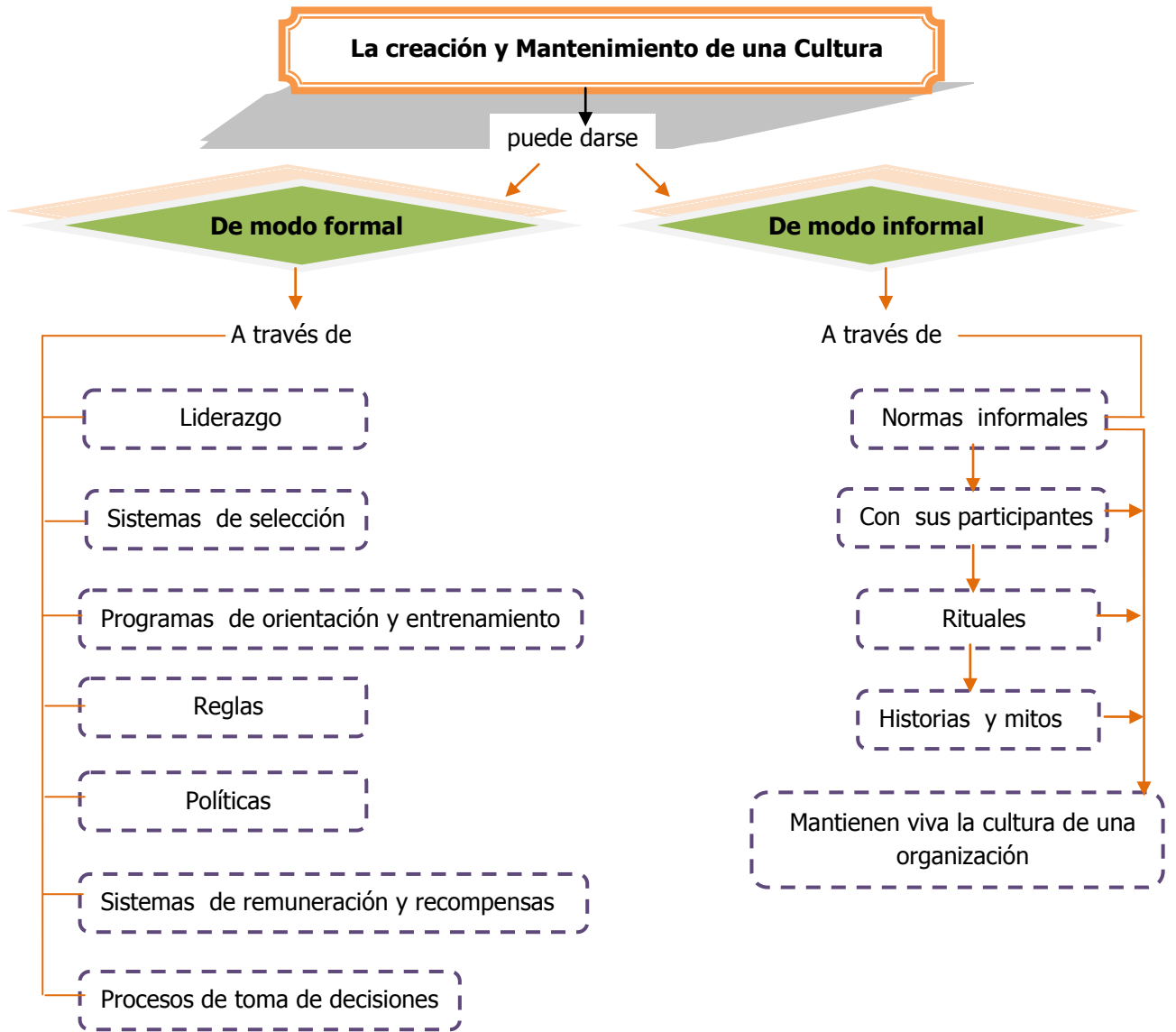
Con respecto a la adopción de las normas que deben ser transmitidas a todos los integrantes de una organización, tiene que ver con el comportamiento de los empleados, el cual puede ser consecuente o no con las normas culturales de la empresa y su relación se dilatará según hayan sido incorporadas a través de un proceso de socialización o por un proceso de internalización.

Con relación al primer caso los individuos se comportarán como se espera que lo hagan, aunque ello no sea compatible con sus creencias personales, pues sólo si se comportan de ese modo podrán ser retenidos y promovidos en la empresa. La persona socializada en determinadas normas culturales podrá, eventualmente y frente a determinadas situaciones, comportarse de modo antagónico con dichas normas, aunque el resultado de ese comportamiento implique su alejamiento de la organización. Por el contrario, el individuo que internalice las normas las adopta como propias y las hace consecuentes con sus creencias, acerca de lo que puede ser considerado bueno y correcto. En este caso es casi imposible que en algún momento presente un comportamiento antagónico a la cultura corporativa vigente.

De acuerdo con lo anterior debe resultar claro que la cultura vigente en una corporación sería una influencia determinante para definir el carácter ético de las decisiones y el comportamiento de la empresa y de sus integrantes. Pero también puede ser fuente de conflictos y dilemas entre la organización y sus empleados, especialmente en el caso de que los rasgos de la cultura vigente se hayan generado desde arriba hacia abajo y no reflejen de modo adecuado la forma de comportamiento más generalizado. O, peor aún, que sólo se trate de enunciados sin contenido sustantivo.

Debe tenerse en cuenta que los valores y creencias que sustentan un comportamiento ético pueden ser expresados de manera explícita y formal, por ejemplo a través de lo enunciado en un código de ética, o ser tácitos e implícitos, transmitidos de manera informal que son los que mantienen con vida a una cultura. Ver diagrama 6. Creación y mantenimiento de una cultura.

**Diagrama 6. Creación y mantenimiento de una cultura**



Fuente: Elaborado por el grupo investigador con datos comentados por varios autores.

También es importante tener en cuenta que los valores y reglas que sustentan la cultura organizacional pueden entrar en conflicto con los comportamientos de los distintos grupos que la integran, ya que generan normas propias a las que espera se ajuste el comportamiento de sus integrantes, que muchas veces no resultan compatibles con lo prescrito en la cultura de la organización. O en algunos casos, pueden coincidir sólo en forma parcial. Sin embargo, se ha dicho

que una respuesta ética a los distintos desafíos puede depender más de las características de la cultura corporativa que de los atributos de los individuos que integran una organización.<sup>56</sup>

De igual forma también se ha enfatizado que la ética en los negocios debería ser interpretada dentro de cada cultura específica, pues lo que una cultura determina como normativo podría ser considerado como falta de ética para la otra. Este es un signo de relativismo cultural que ha ido adquiriendo importancia en los actuales contextos globalizados, lo que plantea serios desafíos a las corporaciones multinacionales al momento de hacer negociaciones y aún más cuando estos se llevan a cabo en medios diferentes de sus países de origen, como por ejemplo la cultura occidental con la oriental, la cual conserva protocolos por tradición muy marcado que hay que cumplir al pie de la letra, porque de ese cumplimiento dependerá si hay o no negociación. Cuando de esto se trata, hay que pensar y conocer cual va hacer la decisión principal, definir si se adhiere a las normas del país de origen o si se siguen aquellas vigentes en el país en que se desarrollan sus actividades. En países como los Estados Unidos por ejemplo el comportamiento en los negocios está fuertemente regulado por disposiciones legales y es frecuente que cualquier violación de algún principio ético constituya también una violación de la ley.

En general, parece que existe acuerdo respecto del hecho de que deban respetarse las tradiciones y diferencias culturales pero, como señala Thomas Donaldson, debe hacerse algo más que seguir la regla, claramente falta de principios, de "hacer lo que hacen los nativos".<sup>57</sup> En todos los casos, se debería establecer un "umbral moral mínimo" basado en el respeto de valores humanos básicos. Ese umbral, junto con el respeto por las tradiciones locales y el aceptar que el contexto importa cuando se deben tomar decisiones acerca de lo que es correcto y lo que es incorrecto, deberían, desde el punto de vista de Donaldson, orientar la conducta ética de las empresas.

Tres serían los valores humanos básicos o hipernormas que definen el umbral moral mínimo\*, (ver diagrama 7).

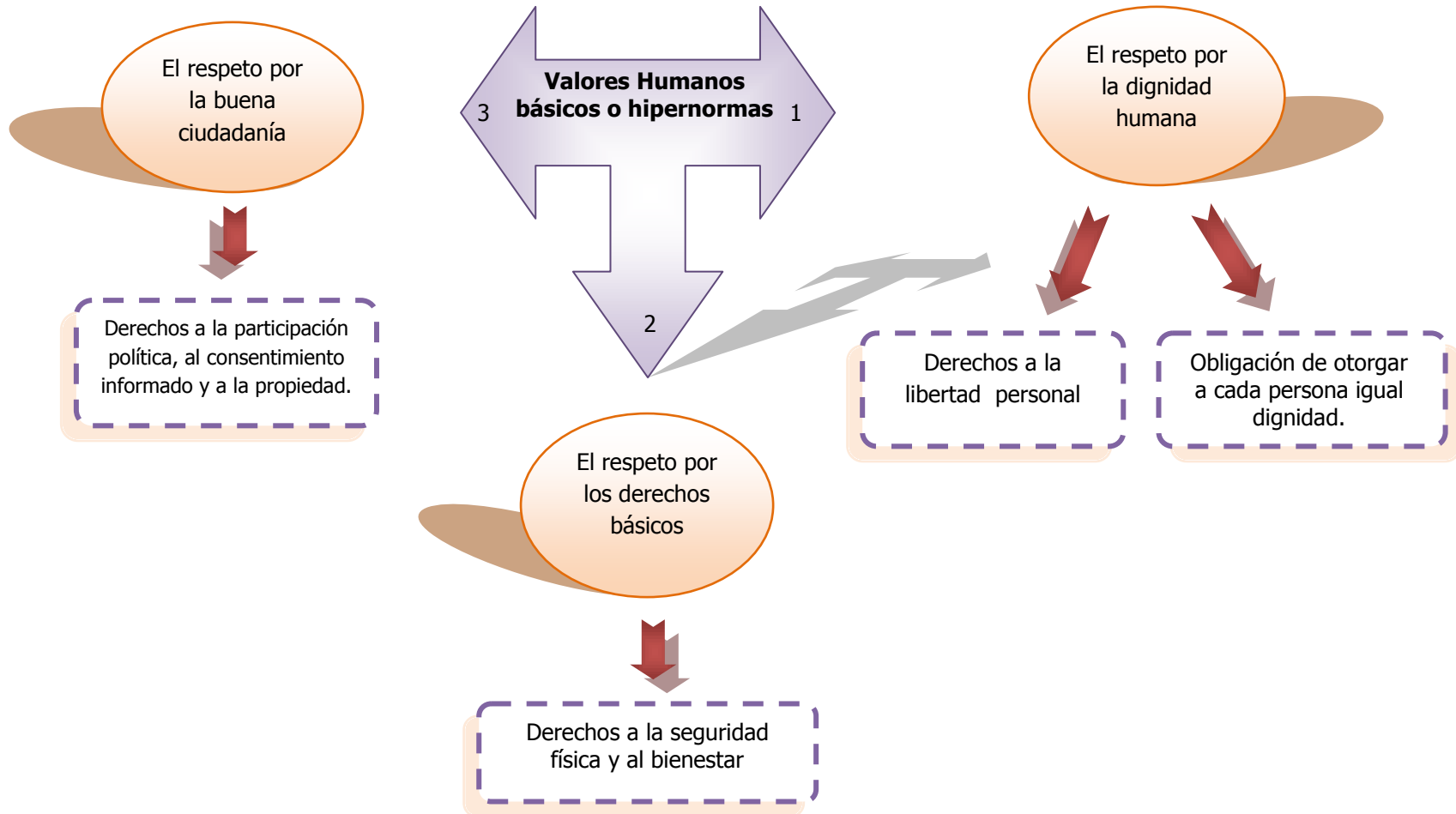
---

<sup>56</sup> CHEN, AI Y.S., SAWYERS, R.B. y WILLIAMS, P.F., 1997, "Reinforcing Ethical Decision Making Through Corporate Culture", *Journal of Business Ethics*, Part 1, Vol. 16, Issue 8, junio.

<sup>57</sup> DONALDSON T. y DUNFEE, T.W., 2002, "A Social Contracts Approach to Business Ethics", en Donaldson, T., Werhane, P.H. y Cording, M., *Ethical Issues in Business. A Philosophical Approach*, Prentice Hall, Upper Saddle River.

\* Valores que se suponen deben incluir elementos de las tradiciones religiosas y culturales tanto de oriente como de occidente. Cf. Donaldson (1996).

**Diagrama 7. Valores Humanos Básicos o Hipernormas que definen el umbral moral mínimo.**



Fuentes: Elaborado por el grupo investigador con datos tomados de temas de la revista Management. Cultura Corporativa y Ética en los Negocios: Donaldson y Dunfee. 2002

De George<sup>58</sup> afirma que existen prácticas y acciones, tales como el asesinato, la extorsión, el robo y la violencia, que deben ser reputadas como erróneas y carentes de ética con independencia del contexto cultural e institucional en que se lleven a cabo. Pero en el campo de la ética de los negocios, que es un campo de la ética aplicada, pueden existir normas desarrolladas en países como los Estados Unidos, que no pueden ser impuestas en otros países con distintos niveles de desarrollo y con esquemas e instituciones básicas distintas, es decir con culturas diferentes.

En ese orden de ideas, dentro de ese campo pueden presentarse acciones consideradas faltas de ética en un país y perfectamente aceptables y aún deseables en otros, los cuales ciertamente no afectan el mínimo moral y los derechos humanos básicos. Este sería, por ejemplo, el caso referido a la práctica de hacer regalos en la cultura japonesa. Como lo hace notar Donaldson sería imposible hacer negocios en Japón sin adherir a esta práctica, inadmisibles en los Estados Unidos, que es aceptada hasta por empresas con posiciones muy determinadas respecto de posibles sobornos (como Texas Instruments).<sup>59</sup> No se trata, de aceptar las tesis del relativismo cultural en el sentido de que en el campo internacional no existe lo bueno y lo malo, lo correcto y lo incorrecto, sobre todo cuando es claro que ciertas prácticas violan derechos humanos básicos. Pero tampoco puede ignorarse el hecho que el no tomar en cuenta las diferencias culturales y los distintos estándares éticos puede llevar a resultados desastrosos.

## 2.5 DIFERENCIAS CULTURALES Y LABORALES ENTRE LOS DOS PAISES.

COLOMBIA	JAPÓN
1. En lo educativo	
A los estudiantes se les enseñan a ser empleados, pero no a ser empresarios.	Enseñan a sus estudiantes a ser empresarios pero le proporcionan habilidades para ser buenos empleados.
No desarrollan una mentalidad de empresarios, porque como empleados trabajan siempre sujeto a las órdenes de sus superiores, dedicándose a hacer lo que le manden.	Como empresario, trabaja en la empresa con mentalidad de negocio, aportando acciones creativas, emprendedoras, de cambio y buscando aprender para iniciar su propio negocio.
La educación se basa en los conocimientos e instrucciones.	La educación se hace con base al fortalecimiento de valores.

<sup>58</sup> DE GEORGE, R.T., 1999, Business Ethics, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.

<sup>59</sup> DONALDSON, T., 1996, "Values in Tension: Ethics away from Home", Harvard Business Review, septiembre-octubre.

COLOMBIA	JAPÓN
A los padres les preocupan más las calificaciones de sus hijos que la verdadera formación en valores.	A los padres les preocupa que sus hijos aprendan más los pasos necesarios para ser un empresario de éxito que sus calificaciones.
Se le da muy poco valor a la Puntualidad y la Limpieza, y esta educación es la base esencial para crear empresarios de éxito.	Se le otorga mucho valor al Bien Ser: Honesto, Puntual y Disciplinado, que es uno de los pasos para ser empresarios de éxito.
No se maneja la política de exigencia de aprender el idioma "inglés" como segunda lengua desde que inician la escuela.	Desde que inician la escuela hasta que terminan aprenden el inglés como la manera fácil para comunicarse con este mundo globalizado.
Poco respeto por las cosas que se encuentran que no son tuyas, generalmente si no aparece el dueño no se devuelve.	El principio fundamental es el respeto: isí no es tuyo, debe ser de alguien devuélvelai
Se vive buscando ponerle llaves al cajón donde se guardan las llaves.	A Ningún cajón se le coloca llave, todo está a la mano de todos, pero todos saben para qué y de quién son cada una de las cosas que se utilizan en la oficina.
A los alumnos no se le enseña a calcular para eso las maestras piden desde la primaria a usar la calculadora.	Las maestras japonesas les enseñan a sus alumnos a calcular sin ningún instrumento. Se les enseña usando el calculo visual.
No se prohíbe llevar celulares a las escuelas.	Esta prohibido llevar celular a las escuelas.
<b>2. Actitud hacia la Naturaleza</b>	
No se plantan arboles cuando se nace, generalmente lo hace el gobierno, por eso el árbol no significa nada para el colombiano, es solo un árbol más.	Los japoneses plantan un árbol por cada hecho importante en su vida, cuando se casan plantan un árbol, cuando nacen sus hijos siembran un árbol, cuando finalizan sus estudios, por eso lo aman por lo que significa en su vida
Los colombianos se quejan de la contaminación, pero no hace nada al respecto, se quejan por la falta de agua, y buscan un culpable, se quejan esperando que otro lo resuelva.	Cada quién hace sus propias acciones para evitar la contaminación, por eso las valoran y las aman después.

<b>COLOMBIA</b>	<b>JAPÓN</b>
Los colombianos son "muy religiosos como los japoneses" pero la diferencia es que estos asisten al templo a pedir y se hace cuando algo le falta, pero nunca se agradece cuando se tiene.	Los japoneses son muy religiosos, quizás como algunos católicos, pero la diferencia es que ellos acuden a los templos a ofrecer y no a pedir.
En Colombia los pedidos de los sindicatos son un obstáculo para las empresas, propiciando que se marchan a otros sitios.	En esta cultura la clase trabajadora y los sindicatos han logrado el Producto Interno Bruto que ostentan, han logrado posicionar sus productos por su calidad, como resultado han logrado vender más.
Los Colombianos no hacen nada por revertir las desigualdades sociales, se preocupan solo por si mismo, por su conveniencia.	Los japoneses dejan caer a diario una gota de sudor producto del trabajo, para revertir las graves tendencias de desigualdad que tienen en la actualidad. Aman su fuente de empleo y luchan por su bienestar.
Los sindicatos en Colombia reclaman más días de vacaciones, más aumentos de sueldo, más aguinaldos, la idea es ganar más trabajando menos, poniendo en peligro las fuentes de trabajo y el crecimiento de las empresas.	La mentalidad del japonés es "Ganar-Ganar": Si gana la empresa con su trabajo, así ganará el su sueldo.
En muchas ciudades del país los templos católicos están en muy mal estado, sobre todo los que están en comunidades muy pobres. Los parques en muchas ciudades del país son guaridas de atracadores y hampones.	Los templos son bien cuidados. Los parques en perfecto estado.
La gran mayoría de las ciudades de Colombia son desorganizadas, parques y puentes en muy mal estado.	Es una ciudad limpia, organizada, llena de parques, puentes y edificios que reflejan el ambiente cosmopolita que se percibe cuando recorren sus calles.
En los medio de transportes público se habla en voz alta casi que gritando, además del alto volumen del equipo de sonido del vehículo, sin importarles el ruido molesto de alto volumen del equipo y de la voz.	Está prohibido hablar por celular en los trenes porque el ruido de la voz molesta a los demás.

COLOMBIA	JAPÓN
<b>3. Actitud ante la Vida</b>	
<p>Los colombianos le dan gusto al gusto, la comida es poco saludable y la base de la alimentación va de acuerdo a cada región: pero los platos van desde el sancocho, la comida de chatarra, las carnes rojas y blancas, fritos, parrillas, motes, ajiacos, lechona. Chicharon, etc.</p>	<p>La comida es saludable. La base de la alimentación japonesa es el arroz y los frutos del mar, tales como camarones, pescados y algas.</p>
<p>El transporte es pésimo, los conductores siempre viven cogidos del tiempo y empiezan a regatear en la vía poniendo en peligro la vida de los pasajeros.</p>	<p>Los trenes son demasiado puntuales y en muy buen estado, las estaciones lindísimas.</p>
<p>En muchas ciudades del país hay gente acogedora y otras no tanto, por ejemplo en la costa la gente es extrovertida, muy cálida, rumbera, en el interior lo gente vive metida en su mundo por el estrés del trabajo, y el clima.</p>	<p>La gente en Japón es maravillosa; demasiado cálida y atenta.</p>
<p>Los colombianos no se inquietan por conocer la cultura oriental aunque gustan mucho de su comida.</p>	<p>Los Japonense se interesan por conocer sobre la cultura occidental y les gusta que le hablen de sus diferencias con este país.</p>
<p>Los colombianos son a veces burlones cuando un oriental está aprendiendo hablar español, hecho que hace muchas veces que ellos se cohíban por apréndelo.</p>	<p>Le gusta que intenten aprender su idioma y les gusta que se le diga una u otra palabra en japonés, como el saludo, la despedida o las gracias.</p>
<p>Hay padres de familia y maestros, que sin darse cuenta están creando fracasados. Pero también los hay que crean triunfadores.</p>	<p>Los japoneses apoyan a los jóvenes, los instruyen para que trabajen en equipo por un bien común, dejándoles despertar su espíritu creativo para generar nuevas oportunidades de desarrollo en su país; jóvenes que emprendan, y no que dediquen su esfuerzo en terminar como empleados.</p>
<p>Los Colombianos buscan los días no laborables.</p>	<p>Los japoneses abren sus negocios en días no laborables como otro día normal.</p>



<b>COLOMBIA</b>	<b>JAPÓN</b>
Un domingo convencional, los colombianos preparan comidas para ver el futbol porque se excusan en que el domingo es de descanso y nadie debe trabajar.	Los japoneses dedican el día domingo a trabajar en su jardín.
Los empresarios actuales buscan la oportunidad de retirar dinero de sus negocios.	El empresario japonés los reinvierte para crear más, y con más calidad. Así es como crecen las empresas japonesas multimillonarias, con empresarios pobres.
El sueldo de un obrero colombiano y el presidente de la compañía está en proporción de 20 a 1, porque los empresarios colombianos quieren convertirse en millonarios al segundo o tercer año de haber iniciado su negocio.	El sueldo de un obrero japonés y el presidente de la compañía es de 8 veces la proporción.
Los empleados y empresarios de hoy, quieren cosechar los frutos sin haber sembrado.	En Japón, los empresarios y sus empleados aguardan pacientemente y trabajando.
<b>4. Diferencias culturales en general</b>	
Colombia surgió en 1830	Japón surge en el año 660 A. de C.
La gran mayoría de colombianos profesa la religión Católica. Aunque en los últimos tiempo han aparecidos otras sectas religiosas como: adventistas, evangélicos, testigos de Jehová etc. Cada una de ellas difieren en sus creencias y en la manera como profesan su credo y su fe.	Las religiones japonesas están formadas por diferentes corrientes que han ido sumando sus tradiciones, la más antigua ha sido el sintoísmo, pero también ha influido budistas, taoísta y el confucionismo. Pese a la influencia mutua, estos credos permanecen como religiones independientes sin fusionarse.
En Colombia las practicas religiosas son excluyente. Una persona que es católica se bautiza, se confirma, se casa y utiliza para las ceremonias funerales su misma religión y no utiliza los servicios de otra.	En Japón las prácticas religiosas no funcionan de manera excluyente. Una persona, por ejemplo, puede utilizar el rito de una religión para el casamiento, asistir a las ceremonia de otra y finalmente adoptar otro culto en el momento de ritual fúnebre.
En Colombia se respetan las jerarquías y la orientación de grupo pero no como algo importante en su estilo de vida. La lealtad	Los nipones adoptaron el respeto por las jerarquías y la orientación de grupo, como unas de las máximas de su estilo de vida. Lo primero

<b>COLOMBIA</b>	<b>JAPÓN</b>
empresarial es relativa porque el colombiano es muy susceptible al trato que le den los mandos superiores en las empresas, se adolece un poco de los procesos de conciliación.	implica lealtad, y más exactamente lealtad empresarial. Lo segundo se refiere a la homogeneidad en el proceso de toma de decisiones: la conciliación.
En la cultura colombiana muy poco se respeta el tiempo ya que todo se hace a largo plazo aunque en verdad no lo sea tanto, porque nunca se cumplen la fechas ni los horarios.	Existe una "concepción diferente del tiempo"; para el japonés el corto plazo bien puede ser lo que en la tradición colombiana se identifica con el largo plazo.
El estilo de negociación, se hace sin ninguna complicación por eso cuando se tornan negociaciones con países como Japón que tiene una cultura y tradiciones particulares a criterio de los occidentales resulta bastante largo, dispendioso y, hasta cierto punto, ambiguo y tedioso.	El estilo de negociaciones de los japoneses se hacen estudiando caso por caso; la información no es elemento de poder, sino artículo de intercambio; las decisiones deben contar con la aprobación de todos los cuadros directivos de la empresa; en muchas ocasiones resultará más importante lo que se convenga de palabra que aquello que se consigne por escrito; y, tal vez por último, son relaciones de muy, muy largo plazo, tan llenas de simbolismos como de hechos concretos.
La clase política y empresarial colombiana se caracteriza por una mentalidad cortoplacista, la búsqueda rápida de acuerdos en el proceso negociador, el ceñimiento a lo consignado en los documentos o contratos, la información como instrumento de poder, y un uso distinto de los simbolismos, que se materializan en actos de poder por lo general.	Los japoneses les dan un sentido de amistad y fortalecimiento de los vínculos de la relación a las negociaciones y se gastan su tiempo para definir las.
El estilo colombiano es vago a la hora de hacer propuestas de negocios; se acostumbra a "soltar ideas" sin mucho fundamento.	Japón en cambio acostumbra a negociar con base a situaciones muy específicas, es decir, cuando ya está muy estructurado el negocio.
En términos generales, Colombia no compite con calidad/precio, y en los segmentos del mercado donde la baja calidad de los productos es aceptable, los precios no resultan competitivos frente a los suministrados por países del área asiático.	El mercado japonés es muy exigente y la única posibilidad de competir es a través de una imbatible calidad y un precio muy bajo, pues debido a la cadena de comercialización, este último fácilmente puede doblarse cuando la mercancía llegue al consumidor final.

Fuente: Elaborado por el grupo investigador. Parafraseado de varios documentos.

## **2.6 DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y PROTOCOLOS DE NEGOCIACIONES EMPRESARIALES EN JAPON Y COLOMBIA.**

En este ítem se hace una conceptualización del termino principios y protocolos, primordial conocer para entablar relaciones comerciales y negociaciones exitosas, pues hay que tener en cuenta que cada país tiene sus propias reglas y/o protocolos los cuales se deben cumplir de manera rigurosa. Para finalizar se establecerán los principios y protocolos que existen en Japón y Colombia.

**2.6.1 Conceptualización: "principios y protocolos"**<sup>60</sup>. Se conoce como Principios y Protocolos al conjunto de reglas preestablecidas que se aplica para un mejor desarrollo de actividades públicas y privadas que se efectúan dentro de un grupo social determinado, y que están encaminadas a mantener la armonía dentro del mismo y asegurar a cada participante los privilegios a que tiene derecho. También incluye una serie de reglas de cortesía, buenas maneras, respeto, consideración.

Teniendo en cuenta el concepto anterior es importante conocer que las reglas de protocolo son reconocidas y aceptadas internacionalmente, aunque no se pueden considerar como una categoría única aplicable a todos los países por igual, pues el protocolo es una mezcla de lo local y lo internacional, de lo moderno y lo tradicional y está influenciado por las costumbres, tradiciones, religión, régimen social, etc., es decir, por la cultura de cada pueblo, lo que le imprime un sello particular en su ejecución. Pero el protocolo no se puede considerar como mera cortesía internacional, pues muchas veces se subordina a los objetivos de la política empresarial. No obstante, resulta una guía útil para mantener relaciones armoniosas aún con personas de distintas culturas. Es bueno recordar que la forma correcta de conducirse es uno de los factores que influye en el éxito que pueda tener una persona en cualquier campo en que desarrolle sus funciones. El no cumplimiento de estas reglas puede causar un deterioro, a veces grave, en las relaciones de la empresa con sus públicos o en las relaciones comerciales entre países. En protocolo hay que cuidar los pequeños detalles para evitar que los mismos se conviertan en grandes problemas, un visitante mal atendido, un documento mal redactado, una precedencia mal aplicada, puede resultar perjudicial para la imagen de la empresa. Se dice que la confianza comienza en lo que las personas ven y la profesionalidad y la credibilidad se ponen de manifiesto también a través de las buenas maneras.

En la actualidad la aplicación del protocolo se ha ampliado a un vasto campo de actividades donde interactúan actores públicos y privados, ya no tan sólo en la diplomacia y las relaciones internacionales sino también en relaciones públicas, negocios, política, deportes y otros, donde actúa como un elemento regulador de las relaciones humanas. Y hay quienes lo aplican hasta en sus relaciones interpersonales. No obstante, hay personas que lo consideran como algo obsoleto,

---

<sup>60</sup> CÁRDENAS ACUÑA, Emma. Protocolo: una necesidad empresarial. En: Boletín Electrónico ISRI, no. 12. ISRI, Instituto superior de Relaciones Internacionales Raúl Roa García, La Habana, Cuba: Cuba. septiembre-octubre. 2005. Acceso al texto completo: [http://www.isri.cu/Paginas/Boletin/boletin\\_68.htm](http://www.isri.cu/Paginas/Boletin/boletin_68.htm)

fuera de moda, inútil y complicado, lo cual es un error lamentable. Todo sería mucho más complicado de no existir esas reglas. A través del protocolo se rinde honor a una persona, se le distingue y se reconocen las jerarquías, se evitan omisiones, discusiones, susceptibilidades, ofensas y herir el orgullo nacional. Se impone la cortesía que debe presidir las relaciones entre los participantes en una negociación.

Aunque el protocolo en la actualidad ha perdido parte de su antigua solemnidad y fastuosidad se ha ido haciendo cada vez más ágil y sencillo, sus reglas siguen siendo muy estrictas y con una interpretación muy cerrada, por lo que deben ser respetadas. El no cumplimiento de las mismas puede causar un deterioro, a veces grave, en las relaciones de la empresa con sus públicos. El protocolo enseña a cuidar los pequeños detalles a fin de que no se conviertan en grandes problemas. El saber como actuar, como conducirse en cada momento da al individuo seguridad en sí mismo y le evita situaciones embarazosas e incluso, hacer el ridículo, y salvaguardar no sólo su propia imagen sino la imagen de la entidad a la cual pertenece y por ende a su propio país. La buena o mala imagen de la empresa está en manos de sus miembros. Hay que recordar que en este mundo en la actualidad "nadie tiene una segunda oportunidad para dar una buena primera impresión.

Existe una serie de actividades en las que los miembros de una empresa se ven involucrados constantemente y que están sometidas a reglas del protocolo, tales como: la forma correcta de vestir, la autopresentación o presentación de otra persona, el secreto de una conversación interesante, el tratamiento correcto según el rango de las personas con las cuales interactúa, la conducta en actividades tales como una recepción, una conferencia de prensa, un desayuno de trabajo, un almuerzo de negocios, una cena, el recibimiento a un visitante, el conocimiento de la importancia de la aplicación de la precedencia, la participación en eventos, etc. En toda actividad que el miembro de la empresa actúe con seguridad y elegancia, contribuye a llevar a la mente de las personas relacionadas con la empresa una imagen positiva, ya que el protocolo está considerado como una expresión comunicativa que se manifiesta en acciones y reacciones, hechos, palabras, silencios, gestos, actitudes, etc. Para muchos, el protocolo se ha convertido en un nuevo lenguaje universal.

En la concepción empresarial moderna ha crecido en los últimos años la importancia del protocolo y se han creado departamentos que se sitúan en los altos niveles del staff junto a los directivos, ya que ha sido comprobada la eficacia del mismo en la defensa de la imagen, tanto de sus miembros como la corporativa, y su vinculación con las relaciones públicas, el marketing, las relaciones externas y/o institucionales.

El cuidado de la imagen, tanto externa como interna, es una clave para el éxito de cualquier empresa. Irradiar una imagen personal positiva potencia la imagen de la empresa en el exterior, pues inspira mayor confianza. No se puede obviar que el conocimiento y la práctica de las normas y

principios protocolares es uno de los métodos mas viables y de mayor posibilidades para elevar la eficiencia del personal, lo cual ayuda a alcanzar la tan deseada EXCELENCIA.

### **2.6.2 Principios y Protocolos en Colombia<sup>61</sup>.**

- ☑ La forma de saludo, tanto para hombres como mujeres es el apretón de manos, aunque no de forma vigorosa. A las mujeres cuando ya se las conoce se les da un beso en la mejilla.
- ☑ Se utiliza cierto tiempo en las presentaciones para mostrar respeto a la otra parte. Después de los saludos se hacen varias preguntas de cortesía acerca del viaje, la salud, referencias a personas amigas, etc. No debe mostrarse una actitud de prisa ya que se interpretaría como una falta de cortesía.
- ☑ En el trato personal las diferencias entre las regiones son muy acusados. En el interior, especialmente en Bogotá, es muy formal (debe utilizarse el "usted"), mientras que en la costa es más informal (generalmente, se usa el "tú").
- ☑ El único título profesional que se usa habitualmente es el de Doctor, si bien se aplica a las personas que tienen un cierto estatus profesional aunque realmente no hayan obtenido ese título a nivel académico.
- ☑ El colombiano está muy abierto a hablar de cualquier tema. Incluso temas aparentemente conflictivos como las actuaciones de la guerrilla o el cultivo de cocaína pueden tratarse sin mayores problemas. Sin embargo, no es recomendable hacer comentarios sobre temas políticos locales.
- ☑ El estatus social es muy importante. Hay que evitar realizar tareas o actos (por ejemplo, cargar bultos) que puedan rebajar el estatus propio a ojos de un colombiano. En el mundo empresarial los trabajos de diseño y planificación tienen más categoría que los trabajos en gestión.
- ☑ Temas de conversación favoritos son: la historia, la figura del Libertador Simón Bolívar, que fue Presidente del país es muy apreciada, la literatura tienen grandes escritores, entre ellos, el premio Nobel Gabriel García Márquez (conocido como Gabo); las bellezas turísticas del país (especialmente la ciudad de Cartagena de Indias, que fue la primera ciudad de América Latina que declaró su total independencia de España en el año 1881); y los deportes (fútbol y ciclismo).
- ☑ La comida más habitual de negocios es el almuerzo que comienza sobre las 13:00 hrs. Es preferible dejar que sean ellos los que inicien la conversación de negocios.
- ☑ No está bien visto comer en exceso o servirse varias raciones de una fuente. Por el contrario dejar comida en el plato no significa que la comida no haya gustado.
- ☑ En muchos restaurantes se incluye la propina en la propia factura como un cargo por servicio. Si no es así lo usual es dejar un 10%.
- ☑ Durante las negociaciones se suele servir café colombiano. Conviene tomarlo y alabar su calidad ya que tiene fama de ser uno de los mejores del mundo.
- ☑ En las reuniones de trabajo es común que les ofrezcan un "tinto", que para este caso se trata de un café servido en una taza pequeña.

---

<sup>61</sup> Citas de negocios en Colombia. Cultura empresarial. Reglas de protocolo. En: Protocolo y Etiqueta. 2009 [www.protocolo.org](http://www.protocolo.org)

- ☑ Para señalar las dimensiones de un objeto no deben utilizarse los índices de las dos manos ya que este signo tiene un significado obsceno. En su lugar se debe extender el brazo derecho y confrontarlo con la mano izquierda a la distancia que se quiere representar.
- ☑ Como en otros países de América Latina se aconseja no utilizar la palabra coger por su significado sexual ("hacer el acto sexual"). Se puede sustituir por agarrar o tomar.
- ☑ Excepto cuando se viaja a la costa, es preferible llegar al país un día antes para aclimatarse a la altitud, especialmente en Bogotá que se encuentra a 2.600 metros sobre el nivel del mar.
- ☑ El clima en Colombia es muy variado. Conviene informarse antes de ir y llevar la ropa adecuada. Se distinguen dos estaciones: la época seca (diciembre-febrero y julio-agosto) y la época lluviosa (abril-mayo y octubre-noviembre). En Bogotá el mes más caluroso es febrero y el mes más frío agosto.
- ☑ Para reuniones de trabajo en Bogotá se recomienda el uso de traje y corbata, mientras que en ciudades como Medellín, Cali y Barranquilla, no es común usarlos ( se trata de ciudades con climas cálidos y alta humedad)
- ☑ No debe tomar como extraño el que sea requisado a la entrada de los edificios por guardias de seguridad privada, si bien es un procedimiento dispendioso, busca entregar seguridad a las personas.
- ☑ Las citas se deben programar con dos o tres semanas de antelación. Siempre hay que tratar de que le reciban los ejecutivos de mayor nivel o los propios gerentes del negocio.
- ☑ La forma de concertar las citas suelen ser el teléfono o el fax, aunque empieza a tomar auge las peticiones por medio del correo electrónico. Todas las citas deben ser confirmadas y aceptadas antes de pasar a su agenda.
- ☑ Los sistemas de representación de la fecha y las cantidades son los mismos que los de la mayoría de los países latinos: día, mes y año. Y para las cantidades, el punto para los miles y la coma para los decimales.
- ☑ Aunque la puntualidad no es una de las principales características a destacar de los colombianos, usted debe ser puntual en todas sus citas y compromisos. Aguarde con paciencia el tiempo de espera que sea necesario.
- ☑ Los horarios de oficina suelen empezar a las 8 de la mañana hasta las 6 de la tarde, con una pausa para comer. EL funcionariado suele ser localizable de 9 de la mañana a 5 de la tarde. El horario de los bancos es de 9 de la mañana a 3 de la tarde.
- ☑ Los horarios comerciales son de 9 de la mañana a 6 ó 7 de la tarde, de lunes a sábado. Hay comercios que abren hasta las 9 de la noche, sobre todo los centros comerciales. Los domingos pueden abrir de 11 de la mañana a 5 de la tarde.

**2.6.3 Principios y Protocolos en Japón<sup>62</sup>.** En Japón, la toma de contacto en frío no da resultado. Para llegar a las empresas japonesas hay que utilizar los servicios de un intermediario bien conectado (chukaishu) o de algún organismo oficial (servicios comerciales de la Embajada, Cámara de Comercio, JETRO, etc.). Cuando se contratan los servicios de un intermediario hay que tener cuidado con su elección ya que a las empresas japonesas no les gusta que se cambie.

---

<sup>62</sup> MINISTERIO de COMERCIO INTERNACIONAL e INDUSTRIAL. [www.miti.go.jp](http://www.miti.go.jp). [www.jcci.or.jp](http://www.jcci.or.jp). Cámara de Comercio de Japón. [www.jcci.or.jp](http://www.jcci.or.jp)

- ☑ La forma de saludo con negociadores extranjeros lo mejor es esperar que ellos tomen la iniciativa suelen utilizar un apretón de manos. En ocasiones formales realizan una reverencia. El grado de inclinación muestra el estatus que se concede a la otra parte. Para los orientales, lo más adecuado es responder con una suave inclinación. Al hacer la reverencia debe mantenerse la mirada baja y colocar las palmas de las manos al lado de las piernas. Las mujeres deben colocar las manos cruzadas de frente.
- ☑ El trato es muy formal. Se llama a las personas por su apellido, precedido de Mr. o Mrs. Cuando ya se conoce a la persona se puede utilizar el sufijo san -significa Señor- después del apellido. Nunca se deben usar nombres propios.
- ☑ Las tarjetas profesionales (meishi) son fundamentales. Se intercambian al principio de la reunión y se considera un descortesía no ofrecerlas. Es aconsejable que estén por un lado en inglés y por el otro en japonés. Para entregarlas hay que usar las dos manos, de tal forma que cada pulgar sostenga una esquina de la tarjeta por el lado escrito en japonés, al objeto de que el interlocutor pueda leer, hipotéticamente, la información cuando se incline para hacer la reverencia. Al recibirla, lo correcto es leerla detenidamente el nombre de la empresa y la persona, afirmar en señal de que la información se ha comprendido perfectamente y, quizá, hacer algún comentario o pregunta que denote interés. Durante el tiempo que dure la reunión, las tarjetas deben dejarse encima de la mesa. Si se guardan antes puede ser mal interpretado. No se debe hacer ninguna anotación en ellas.
- ☑ Deben evitarse en la conversación hablar de uno mismo o expresar opiniones personales de forma continuada. Los japoneses priman el grupo frente al individuo. No debe hablarse de temas como la II Guerra Mundial, o temas sensibles para el sector empresarial como la quiebra de entidades financieras o el proteccionismo comercial. Es positivo hablar sobre la cultura, arte y las costumbres, también de viajes, gastronomía y los deportes, como el golf.
- ☑ En la relación comercial es común ir a restaurantes o bares de *karaoke*. Hay que dejar que sean ellos los que inviten primero. Aunque estos actos sociales son más bien para estrechar relaciones personales, también se utilizan para hablar y profundizar en las relaciones de negocios.
- ☑ En los restaurantes se entrega un juego de palillos envueltos en papel. Cuando se usan deben girarse y utilizar los extremos afilados, de tal forma, que la parte de los palillos que ha estado en contacto con la boca, no toque la comida de la bandeja. Una vez que se ha terminado de comer, los palillos se deben poner en un plato junto a los otros palillos. No deben dejarse encima del cuenco o del propio plato.
- ☑ Una comida japonesa consiste en varios platos que han de probarse de uno en uno, alternando con sopa o arroz, que sirven de acompañamiento durante toda la comida y, por tanto, no deben acabarse antes de comer otros platos. En los restaurantes de mayor categoría la sopa y el arroz se toman siempre al final. Cuando se toma arroz debe acercarse el cuenco a la boca y ayudarse de los palillos para empujar la comida. Para pedir que se sirva más cantidad debe sujetarse el cuenco con las dos manos.
- ☑ Es difícil saber si van a realizar un regalo de poco valor o costoso, por lo que es aconsejable tener la precaución de averiguar algo al respecto –quizá, a través del intermediario que hace las presentaciones- para entregar un regalo del mismo nivel. De todas formas no hay que sorprenderse por regalos modestos o extravagantes.

- ☑ Artículos de cuero, plumas de escribir, corbatas u objetos de artesanía son buenas opciones para regalar.
- ☑ Debe evitarse hacer regalos con componentes que sumen cuatro o nueve. Ambos son números de la mala suerte. En japonés, las palabras para estos números son muy parecidas a "muerte" ("el cuatro") y depresión ("el nueve"). Cuando se lleva un obsequio a una casa japonesa a la que se ha sido invitado (flores, bombones pasteles) hay que tener especial cuidado con el número de piezas para que cuadren con las personas que las van a recibir.
- ☑ Aunque se traiga el regalo de fuera del país es mejor envolverlo en Japón para no escoger un papel poco apropiado. El papel de arroz es el mejor. Los colores deben ser discretos, salvo el rojo que indica suerte.
- ☑ Generalmente, los japoneses no abren los regalos al recibirlos. Si los abren suelen ser bastante parcos en elogios, aunque esto no significa que no les haya gustado.
- ☑ Ser invitado a una casa japonesa tradicional supone un gran honor. Deberá quitarse los zapatos en la puerta y calzar las zapatillas desde la entrada hasta el comedor, en el que se las quitará. Hay que ponérselas otra vez para ir al cuarto de baño, donde las cambiará por unas zapatillas de baño. A la vuelta no se debe olvidar hacer el cambio. Durante la cena los comensales se sientan en posición arrodillada sobre un tatami, alrededor de una mesa baja. Los hombres deben mantener las rodillas separadas ocho o diez centímetros y las mujeres juntas. En la sobremesa se sientan con las piernas cruzadas.
- ☑ Todas las personas que ingresen a Japón requieren tener el pasaporte de rigor. Los ciudadanos de los países de Europa, América, de Asia y de los países de Australia, Nueva Zelanda y Nueva Guinea no necesitan un visado, siempre que su estancia en el país sea inferior a los 90 días. Las personas de las regiones citadas, que ingresen al país con motivos de negocios no necesitan obtener un visado de negocios. Aquellas personas que requieran un visado necesitan obtener una carta de invitación de una empresa japonesa junto con un itinerario de viaje.
- ☑ Sonarse en público está muy mal visto. Tampoco es apropiado utilizar pañuelos. Deben usarse pañuelos de celulosa.
- ☑ Los japoneses son muy conservadores en la forma de vestir: trajes oscuros, camisas blancas, corbatas con pocos dibujos. En las reuniones de negocios no se debe vestir ropa llamativa, ni ropa de sport, salvo que se venda moda.
- ☑ El consumo de alcohol está muy generalizado. La bebida típica es el mizuwari (whisky con agua). Durante las comidas se hacen muchos brindis. Kanpai (Seca tu copa!) es el mas usado. En cualquier caso, no esta mal visto brindar con la copa llena de agua.
- ☑ Japón es el país por excelencia para los regalos de empresa. Cuando hay una relación continuada es casi obligado regalar en la segunda quincena de diciembre (Oseibo) y a la mitad de julio (Ochugen). Para los japoneses la manera en la presentaciones muy importante, y es mejor envolverlo en Japón para escoger un papel apropiado. Artesanías, artículos de cuero, corbatas son buenas opciones para regalar. Debe evitarse hacer regalos con componentes que sumen cuatro o nueve, ya que traen mala suerte. No suelen abrir los regalos, y si lo hacen son bastante parcos.
- ☑ Ser invitado a una casa japonesa tradicional supone un gran honor. Deberá quitarse los zapatos en la puerta y calzar las zapatillas desde la entrada hasta el comedor, en el que se las quitará. Hay que ponérselas otra vez para ir al cuarto de baño, donde las cambiara por unas zapatillas



de baño. A la vuelta no se debe olvidar hacer el cambio. Durante la cena los comensales se sientan en posición arrodillada sobre un tatami, alrededor de una mesa baja.

- ☑ Los japoneses son muy conservadores en la forma de vestir: trajes oscuros, camisas blancas, corbatas con pocos dibujos.
- ☑ La semana del 29 de abril al 5 de mayo, conocida como la "semana de oro", hay varios días festivos y la mayoría de los empleados tienen vacaciones. En agosto es habitual tomar una o dos semanas de vacaciones (*Obon*). La actividad empresarial baja de ritmo, pero no se paraliza.

## **2.7 MECANISMOS QUE APOYAN Y FOMENTAN LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES ENTRE COLOMBIA Y JAPÓN.**

La Embajada del Japón ha brindado asistencia a 402 proyectos en Colombia, de los cuales 29 han sido realizados en la región del Magdalena Medio colombiano y 20 de ellos son ejecutados por la Corporación Desarrollo y Paz del Magdalena Medio. Entre estos se encuentran proyectos de mejoramiento de vías, donaciones de equipos médicos, construcciones de puentes, mejoramiento hospitalario, construcción de acueductos, construcción de escuelas, etc. Estos apoyos son realizados por el Gobierno del Japón con el Programa APC (Asistencia para proyectos comunitarios de Seguridad Humana). Para todo el país, desde 1989 hasta la fecha, los 402 proyectos ejecutados a través del esquema "APC" han contado con cooperación japonesa por un monto de 26,9 millones de dólares.<sup>63</sup>

**2.7.1. Asistencia para Proyectos Comunitarios, APC.<sup>64</sup>** A través del esquema de Asistencia Financiera No Reembolsable para Proyectos Comunitarios de Seguridad Humana "APC", Japón apoya a organizaciones no gubernamentales o autoridades locales para solucionar problemas relacionados con la satisfacción de las necesidades humanas básicas fundamentales, como son salud y educación, entre otras. Para el caso colombiano, desde 1989 y hasta la fecha, se han realizado a través del esquema "APC", 403 proyectos por un monto de US\$26.980.355 dólares americanos.

Con este mecanismo de cooperación, para el año de 1999 se habían realizado en Colombia 100 proyectos; para el 2002, 200 proyectos; para el 2005 se alcanzó la puesta en marcha de 300 proyectos, y para el 2006 se llegó a 402 proyectos. De estos 402 proyectos, más de la mitad correspondieron al área de educación, 77 al área de salud, 51 al área de capacitación, 54 al área de bienestar social y 5 al área cultural.

En el año 2007, de manera excepcional y sin antecedentes, se logró el apoyo a las actividades de la

---

<sup>63</sup> Embajada del Japón: <http://www.colombia.emb-japan.go.jp/> Corporación Desarrollo y Paz del Magdalena Medio: [www.pdpmm.org.co](http://www.pdpmm.org.co)

<sup>64</sup> Embajada de Japón en Colombia. Bogotá D. C. Colombia. 2009 [info@embjp-colombia.com](mailto:info@embjp-colombia.com)

Misión de Observación Electoral de la Organización de los Estados Americanos con una donación de US\$55.000 dólares americanos.

En los últimos años la cooperación japonesa otorgada a través del esquema "APC" se ha incrementado para apoyar los esfuerzos del Gobierno Colombiano para lograr mayores niveles de bienestar social, confianza, desarrollo económico y equidad social.

**2.7.2 Cooperación técnica Internacional "J.I.C.A".**<sup>65</sup> El programa de cooperación técnica del Japón es implementado en Colombia por la oficina en Bogotá de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón, JICA, (Japan International Cooperation Agency), la cual se estableció en Colombia desde el año 1980 (hasta el presente) para apoyar a éste país; ha brindado su cooperación a través de diversas modalidades, así: recepción de becarios para entrenamiento en Japón, 2.341; realización de la cooperación tipo proyecto, 8; estudios de desarrollo, 44; envío de expertos japoneses, 386 y envío de voluntarios (jóvenes y de edad madura), 184. Su objetivo principal es desarrollar recursos humanos, quienes juegan un papel primordial en la construcción de las naciones en los países en vías de desarrollo. A través de este intercambio, JICA pretende llevar a cabo no sólo al transferencia de tecnología sino también promover el entendimiento mutuo proveniente de las relaciones de amistad.

Son tres las áreas principales en las cuales JICA basa su estrategia para la implementación de su cooperación en Colombia:

1. Desarrollo social
2. Medio ambiente
3. Fortalecimiento de la competitividad nacional

En la modalidad de estudios para el desarrollo, se han hecho aportes importantes entre los que se destaca por ejemplo, el Plan Maestro de Desarrollo Urbano para la ciudad de Bogotá, realizado entre julio de 1995 y diciembre de 1996, que sirvió de base para la modernización de las vías y el transporte en la ciudad y la creación del sistema de Transmilenio.

**2.7.3. Créditos concesionales (Asistencia Oficial al Desarrollo, A. O. D.).**<sup>66</sup> El Gobierno del Japón ofrece créditos en condiciones concesionales destinados para la financiación de proyectos de gran envergadura que contribuyan al desarrollo económico y social de los países receptores. Esta cooperación es ofrecida a través del Japan Bank for International Cooperation (JBIC) entidad creada en el año 1999, como resultado de la fusión del Eximbank del Japón y del Fondo de Cooperación Económica de Ultramar OECF, entidad encargada de ejecutar esta cooperación hasta

---

<sup>65</sup> JICA (Japan International Cooperation Agency) Agencia de Cooperación Internacional del Japón. Bogotá D.C. Colombia 2009. [jicacb@jica.go.jp](mailto:jicacb@jica.go.jp)

<sup>66</sup> Embajada de Japón en Colombia. Op. Cit. pp. 104

ese momento. Colombia ha sido receptor de créditos AOD del Japón, mediante el otorgamiento de préstamos en yenes destinados a la financiación de importantes proyectos como es el caso de la Construcción de la Represa Hidroeléctrica de Salvajina en el Departamento del Valle, la Construcción del Acueducto y Alcantarillado del Distrito de Agua blanca en la ciudad de Cali y la implementación del sistema de distribución de agua para la ciudad de Bogotá, conocido como Bogotá IV.

**2.7.4. Donación Cultural.**<sup>67</sup> La Gran Donación Cultural forma parte de la Asistencia Oficial para el Desarrollo (ODA) del Japón y su propósito es contribuir al fomento de la educación y la cultura de los países en vías de desarrollo. Para ello, tiene dentro de sus objetivos específicos mejorar los equipos de instituciones culturales y educativas; apoyar la preservación del patrimonio cultural de cada nación, fomentar la cultura japonesa en el extranjero, e impulsar el intercambio cultural entre el Japón y otros países, incluyendo los campos académico y deportivo. Para Japón, una variada y dinámica actividad cultural no solo es básica e importante en sí misma sino también es fundamental para el sano desarrollo de una nación.

Para el caso colombiano, Japón comenzó a otorgar Donación Cultural desde 1982. Tales han sido los casos del Teatro Colón, el Teatro Jorge Eliécer Gaitán y el Teatro de la Media Torta, a los que se otorgaron equipos de sonido e iluminación; o los casos del ministerio de Cultura, la Universidad Nacional, la Fundación Batuta y el Conservatorio del Tolima a los que se donaron instrumentos musicales. Otros ejemplos son, Coldeportes que pudo acceder a equipos de educación física, la Quinta de Bolívar a equipos de conservación del Patrimonio, Colciencias a un laboratorio lingüístico, la Biblioteca Luis Ángel Arango a equipos audiovisuales y el ministerio de Comunicaciones a programas educativos para televisión. Hasta abril de 2007, Japón ha otorgado un total de 1.160,1 millones de yenes (aproximadamente \$21.400 millones) en donaciones culturales para 25 proyectos en Colombia.

## **2.8 CAMARAS, COMITÉS ASESORES, GRUPO DE NOTABLES.**

Otra institución que apoya y fomenta las negociaciones comerciales entre Japón y Colombia es la CÁMARA COLOMBO JAPONESA DE INDUSTRIA Y COMERCIO - **CCJIC** -.

---

<sup>67</sup> Ibíd.

**Entidad sin ánimo de lucro, creada en 1988.**

**Misión**

**Liderar el fortalecimiento de las relaciones industriales, comerciales, de inversión, y de cooperación económica entre Colombia y Japón.**

**Visión**

**Ser líder en las relaciones industriales y comerciales colombo japonesas; ser innovadora y competitiva; y lograr mayor fidelidad de los afiliados.**

**Valores**

- Creer en nuestros países y la familia como base de la sociedad
- Trabajar en equipo por nuestros países
- Respeto a sí mismo y hacia los demás
- Lealtad con la Cámara y sus asociados
- Compromiso con el logro de las metas
- Integridad en todos los actos
- Responsabilidad social de la Cámara y sus afiliados.

**Objetivos estratégicos**

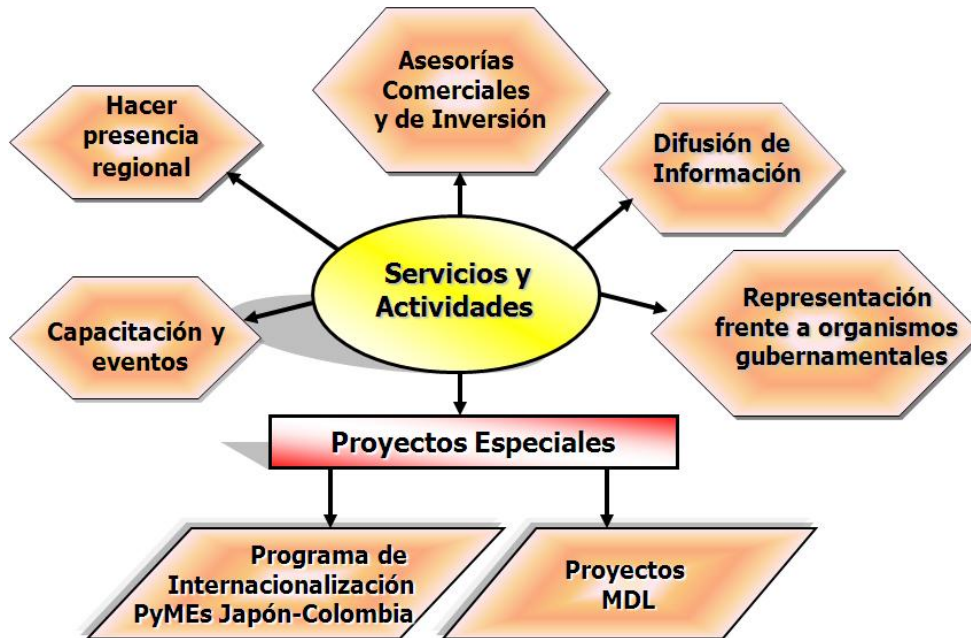
1. Ejercer liderazgo en la relación económica bilateral
2. Prestar un servicio memorable.
3. Alcanzar competitividad
4. Lograr un crecimiento rentable

**Filosofía**

- Suplir la necesidad que existe en Colombia de contar con un organismo de empresarios que promueva nuevas inversiones, intercambios comerciales y transferencia tecnológica.
- Mantener un espíritu de solidaridad entre sus afiliados, fortaleciendo las relaciones entre Colombia y Japón.

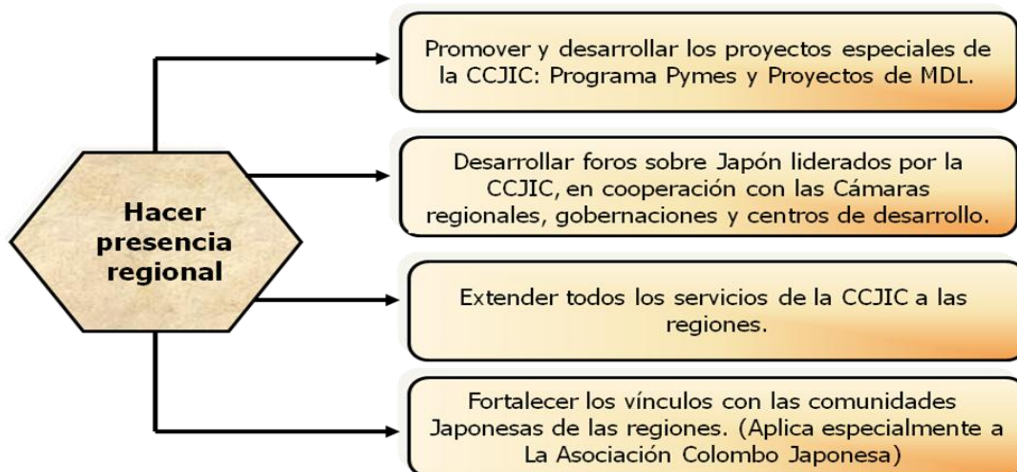
Fuentes: Datos tomado de la Pagina embajada de Japón en Colombia Bogotá DC – Colombia 2009

**2.8.1 Apoyo de la CCJIC para el fomento de los negocios colombo japonés.**



Fuente: Datos tomado del Programa Cámara Colombo Japonesa. Relaciones comerciales entre Colombia y Japón. Bogotá 2009

**2.8.2 Servicios y Actividades que brinda la CCJIC en pro de las negociaciones colombo japonés.**



Fuente: Datos tomado del Programa Cámara Colombo Japonesa. Relaciones comerciales entre Colombia y Japón. Bogotá 2009

**2.8.3 Grupo de notables.** Los gobiernos de Colombia y Japón empeñados en afianzar cada vez más sus lazos de amistad y fortalecer las relaciones comerciales entre las dos naciones decidieron crear un “Grupo de Notables” con el objetivo de analizar la evolución de las relaciones bilaterales entre Japón y Colombia y para la promoción y la consolidación de las relaciones bilaterales, conformado por representantes del sector privado, gubernamental y académico de las dos naciones. Este Grupo centrará su estudio en la vigorización de las relaciones económicas y el comercio bilateral.

El grupo trabaja haciendo énfasis en los factores que favorecen la relación de estos dos países, con el fin de recomendar mecanismos que permitan dar un paso definitivo hacia una mayor integración en lo económico, político, social y cultural.

Un objetivo de integración ha sido siempre el trabajo de la Federación Nacional de Cafeteros desde hace varias décadas, ya que han sido precisamente los cafeteros colombianos los pioneros en abrir mercados internacionales. Desde la apertura de la Oficina Comercial de la FNC en Tokio en 1962, Japón se ha convertido en el segundo mercado para el café de Colombia, representando más de 57%, de las exportaciones totales del país hacia ese destino. Gracias a esta experiencia y a la labor relaciones económicas entre los dos países, a través de la presidencia del Capítulo Colombia del Comité Económico Bilateral del Keidanren, la Federación ha sido invitada a participar y su gerente fue designado como Presidente del Grupo de Notables en su versión colombiana.

Lo que Colombia aspira con este proceso es crear las bases para una relación duradera, que dé un marco de trabajo para alcanzar una mayor integración en los próximos decenios, este presidente del grupo de notables espera que por medio de este trabajo los gobiernos encuentren una ruta de navegación que marcará el proceso de consolidación de la alianza estratégica entre Japón y Colombia. Para el Gerente general de la Federación Nacional de Cafeteros, lo más importante del trabajo de cooperación multilateral es la coyuntura excepcional que existe para las relaciones bilaterales entre Japón y Colombia. Por un lado, cumplen 100 años de relaciones de amistad entre los dos países, y, por otro, Colombia está pasando por su mejor momento en lo relativo a su economía, estabilidad política y social. Gracias a estos factores y a la recuperación de los niveles de confianza, el país está listo para consolidarse como el socio estratégico que Japón necesita para conquistar la región.

Dos de las personalidades que conforman éste grupo de notables es el Presidente de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia Sr. Gabriel Silva y el presidente mundial de Mitsubishi Corporation, Yorihiko Kojima.

El 7 de octubre del año 2008 se reunieron en Bogotá en su II encuentro para proponer acuerdos de integración económica, a Colombia llegó la más grande misión de empresarios japoneses. 70

hombres de negocios, académicos y funcionarios del país asiático conocieron de primera mano las oportunidades de inversión en el territorio nacional. En esa encuentro se trabajaron tres tópicos:

1. Acuerdo Bilateral de Inversiones
2. Acuerdo de Regulación de la Doble Tributación y Normas Fiscales
3. Construir un Acuerdo de Asociación Económica.

En esa reunión se estableció que las relaciones comerciales entre Colombia y Japón tienen un gran potencial. Existen muchas oportunidades de negocios, y Colombia es el país con el nivel más alto de mejoría en el clima de los negocios en América Latina.

Las conclusiones a que llegó el Grupo de Notables en ese II encuentro fue:

1. El Grupo de Notables hace un entusiasta reconocimiento al Gobierno Nacional y a los líderes del país por los éxitos obtenidos en el fortalecimiento económico, en la creación de un ambiente favorable a la inversión extranjera y en el significativo mejoramiento de la seguridad y la solidez institucional.
2. El Grupo de Notables observa que existe un inmenso potencial de desarrollo económico y de bienestar, en las relaciones Colombia-Japón, que se debe aprovechar. La colaboración entre los sectores privados de ambos países y sus respectivos gobiernos se propone dar un salto adelante para acercar las realidades económicas con el inmenso potencial disponible.
3. El Grupo de Notables (GN) y los empresarios colombianos y japoneses, recomiendan a sus gobiernos la adopción de una estrategia deliberada y proactiva para profundizar las relaciones económicas, comerciales y de inversión.
4. El GN considera que es necesario desarrollar un nuevo marco de relaciones jurídicas internacionales entre las dos naciones en materias económicas y una agenda de temas comunes.
5. Dentro de ese nuevo marco se destaca la necesidad de iniciar a la mayor brevedad la negociación integral de los siguientes acuerdos:
  - Acuerdo Bilateral de Inversiones.
  - Acuerdo de Regulación de la Doble Tributación y Normas Fiscales.
  - Construir un Acuerdo de Asociación Económica.
  - Facilitar de relaciones económicas de confianza entre los dos países y la promoción del libre comercio son decisivos objetivos de este nuevo marco legal.
6. El GN considera que los Gobiernos de Colombia y Japón deben hacer importantes y mayores esfuerzos para promover el intercambio cultural, académico y empresarial para mejorar el entendimiento entre los dos países.
7. El GN considera importante mantener los trabajo del Grupo Operativo para promover el avance de la agenda aquí acordada. Igualmente, considera que el Grupo Operativo puede actuar de facilitador para remover obstáculos de carácter normativo, regulatorio y procedimental que han sido identificados por los empresarios.
8. El GN acoge con simpatía la aspiración del Gobierno de Colombia de integrar al país, de manera permanente, al seno de la APEC.

### **3. ESTRATEGIAS EN LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES EMPRESARIALES "COLOMBIA Y JAPÓN"**

La globalización ha impulsado hoy el establecimiento de estrategias en las diferentes culturas para entablar relaciones comerciales y/o empresariales, las cuales son primordiales conocer al momento de pensar en negocios, porque negociar a través de las fronteras no es tarea fácil. El etnocentrismo\* hace de la cultura de un país el criterio exclusivo y propio para interpretar los comportamientos de otros grupos, razas o sociedades. A menudo los negociadores ignoran informaciones o datos sumamente relevantes que aparecen en el transcurso de una negociación. Si el negociador se a preparado formalmente para ejecutar la tarea de negociación, pero no ha tenido preparación en cuestiones culturales, se encontrará con que conceptos tradicionales en el campo de la negociación como "poder" e "interés", los cuales tienen diferentes significados en diferentes culturas. Las negociaciones globales se desarrollan en múltiples ámbitos legales y sus participantes, sean estos representantes gubernamentales o diplomáticos, funcionarios de organismos internacionales, expertos técnicos o ejecutivos, están frecuentemente atravesando diferentes fronteras culturales. Atravesar esos puentes con soltura y eficacia se convierte en un desafío mayúsculo para el negociador, que, si quiere ver colmada sus expectativas al término de la negociación, debe adquirir un conocimiento previo de esa cultura donde va a negociar.

En este capítulo se expondrán las estrategias que debe utilizar Colombia y Japón para establecer negociaciones comerciales. Estas van a depender de la cultura de cada uno de ellos, de manera que se respeten sus tradiciones, ética y valores.

#### **3.1 ESTRATEGIAS PARA NEGOCIAR CON COLOMBIA.<sup>68</sup>**

Para concretar negociaciones con Colombia es clave e importante tener en cuenta las siguientes estrategias de negocios:

- ☑ La distribución de productos extranjeros se realiza a través de distribuidores-importadores. Solamente un número reducido de ellos, los más grandes, tienen cobertura nacional. No existe la figura del agente comercial, que se sustituye por la del representante.
- ☑ La distribución al detalle está dominada por un grupo reducido de cadenas, algunas nacionales (Almacenes Éxito, Vivero Carulla) y otras extranjeras (Makro o Carrefour).
- ☑ Las negociaciones se desarrollan en un ambiente cordial y amistoso. No es conveniente entrar directamente a hablar de negocios, sino que previamente es necesario crear un clima de distensión y confianza.

---

\* Ver y analizar al mundo de acuerdo con los parámetros de la cultura propia.

<sup>68</sup> LLAMAZARES GARCÍA-LOMAS Olegario. (2002). Consejos prácticos para exportar a Colombia. En: Global Marketing [www.prochile.cl/.../colombia/claves\\_negocios.php](http://www.prochile.cl/.../colombia/claves_negocios.php).



- ☑ Hay que evitar cualquier comportamiento brusco. El tono de voz debe ser bajo y cuidar las expresiones que se utilizan. No se considera positivo mostrar prisa ni presionar para la toma de decisiones.
- ☑ El colombiano utiliza bastantes anglicismos en su lenguaje comercial. Por ello aunque los catálogos se presenten en español, no está mal visto presentar documentación en inglés. Incluso puede dar mayor realce y fortalecer la imagen de la empresa.
- ☑ Es imprescindible tratar de negociar al máximo nivel, con el director gerente o el propietario si se trata de una empresa familiar, ya que la toma de decisiones está muy jerarquizada.
- ☑ No se debe cambiar el equipo o la persona que negocia ya que se podrán paralizar las negociaciones. Los colombianos sienten que negocian más con personas que con las empresas que estas representan.
- ☑ El negociador colombiano suele mostrar mucho interés por las ofertas que se le presentan. Sin embargo, es difícil que se comprometa en firme a realizar negocios. Generalmente, éstos se realizan después de un largo período de conversaciones.
- ☑ Un aspecto esencial es la forma de financiación de los negocios que se plantean. Será el empresario extranjero el que tenga que buscar alternativas financieras y ofrecer unas condiciones de pago favorables.
- ☑ Cuando se firma un contrato, bien sea de compraventa, distribución o representación (el equivalente al contrato de agencia comercial) debe llevarse a una notaría para su registro de autenticación.

### **3.2 ESTRATEGIAS PARA NEGOCIAR CON JAPÓN<sup>69-70</sup>**

Para hacer negociaciones con Japón hay que cumplir al pie de la letra las siguientes estrategias de negocios:

- ☑ El uso del tiempo es absolutamente rígido. Las reuniones empiezan y terminan exactamente a la hora prevista. Aunque no se haya terminado de discutir un tema la reunión finaliza igualmente, debido a que los ejecutivos japoneses suelen tener una agenda de trabajo muy completa y planificada.
- ☑ En cada reunión solamente se discuten los asuntos que se han acordado en la agenda establecida con anterioridad. No cabe la improvisación, ni la flexibilidad en los temas a tratar.
- ☑ Por parte japonesa irán varias personas a la reunión. Por tanto, es mejor que acudan por lo menos dos personas en representación de la empresa extranjera.
- ☑ El material escrito que se aporte (catálogos, ofertas, propuestas, etc.) debe tener una presencia impecable y estar traducido al japonés o, al menos, al inglés. Consideran que una empresa que no es capaz de preparar adecuadamente una presentación, no será tampoco un buen proveedor. Deben llevarse varias copias para entregar a cada

---

<sup>69</sup> Cómo negociar con JAPÓN. En: publicaciones Extenda. Agencia andaluza de promoción exterior. [www.globalnegotiator.com](http://www.globalnegotiator.com).

Embajada de Japón.

<sup>70</sup> Embajada de Japón. <http://www.colombia.emb-japan.go.jp/>

miembro del equipo negociador japonés. Con ello se agilizará el proceso de toma de decisiones.

- ☑ Los japoneses valoran mucho la información: en las presentaciones debe abundarse en detalles, cifras, datos técnicos, etc. Todos los datos numéricos que se ofrezcan deben estar bien calculados ya que de lo contrario detectarán los errores.
- ☑ La charla informal previa a la conversación de negocios es mínima. No se deben hacer preguntas de tipo personal, ni aquellas cuya respuesta comprometa en algún sentido.
- ☑ El contacto visual que antiguamente era escaso hoy es habitual, sobre todo entre los ejecutivos más jóvenes.
- ☑ En la cultura japonesa el uso de los silencios es muy común: hay que ser pacientes y esperar a que hablen; nunca se deben interrumpir sus argumentaciones.
- ☑ El tono de la conversación es muy serio, exento de humor. Apenas se gesticula. Debe evitarse un comportamiento extrovertido o emocional. No es aconsejable contar chistes ni hacer bromas de ningún tipo, sobre todo en las primeras reuniones.
- ☑ El nivel de inglés no es muy elevado para lo que podría esperarse en un país tan desarrollado. Son pocos los que lo entienden y hablan con fluidez. Conviene ser paciente, hablar despacio, con pausas prolongadas y evitar palabras poco usuales. Las cifras y los términos técnicos deben ponerse por escrito.
- ☑ Si se utiliza un intérprete hay que tener en cuenta que tardará más tiempo para traducir del idioma extranjero al japonés que del japonés al idioma extranjero. El japonés es un idioma complejo y sutil, con frases largas y hasta cuatro niveles de cortesía, según la relación que se quiera mantener con el interlocutor.
- ☑ Las relaciones personales son muy importantes: primero se hacen amigos y luego se hacen negocios. Las reuniones sociales (en restaurantes y bares) después del trabajo constituyen una buena ocasión para fomentar el conocimiento de la otra persona.
- ☑ El lenguaje es muy ambiguo. Un "sí" (*hai*) solamente quiere decir que se escucha y se comprende la propuesta, pero no indica aceptación. Se evita decir "no" (*ie*) directamente.
- ☑ Las preguntas deben ser concretas, pero abiertas, para evitar que contesten con monosílabos. Hay que darles tiempo para hablar y respetar sus silencios. El silencio, lejos de ser algo negativo, indica reflexión.
- ☑ En las discusiones se busca la armonía por encima de cualquier otra consideración. Una sonrisa indica, más bien, dificultades, que una posición favorable.
- ☑ Si se les hace una pregunta con negación, una respuesta positiva por su parte, significa que se está de acuerdo. Por ejemplo, si a la pregunta, "¿Ustedes no utilizan el envase de cinco litros?", contestan afirmativamente, significa que no lo utilizan. Para evitar confusiones lo mejor es no realizar este tipo de preguntas.
- ☑ Las negociaciones comienzan a un nivel ejecutivo elevado y continúan a nivel de mandos intermedios. Hay que tener en cuenta que la persona que lleva el peso de la negociación no suele ser la encargada de cerrar los acuerdos. Con ello tratan de no establecer compromisos hasta que no tienen una visión total de la propuesta.
- ☑ El proceso de toma de decisiones está muy jerarquizado y se realiza por consenso. Es lo que se denomina *ringi*. La propuesta debe ser discutida a fondo por todos los implicados en el proyecto, para crear un espíritu de grupo. El responsable máximo no se pronuncia hasta que

los subordinados se han puesto de acuerdo. En cualquier caso, los directivos no asumen las consecuencias de sus decisiones; la responsabilidad es de la empresa en su conjunto.

- ☑ En la cultura japonesa la jerarquía está muy relacionada con la edad y la antigüedad en la empresa. Existen dos niveles de toma de decisiones: director general (*bucho*) y jefe de sección (*kacho*).
- ☑ Debido a la importancia de la edad hay que mostrar el mayor respeto y consideración a las personas de mayor edad del equipo negociador japonés.
- ☑ En la mayoría de las negociaciones hay una persona del equipo negociador japonés que toma la iniciativa. Suele ser un mando intermedio, que conoce muy bien el mercado y los competidores y que profundiza en las negociaciones de precios y cifras. Una vez identificado, es esencial establecer una buena relación con él.
- ☑ En la negociación se busca un acuerdo global, más que la aprobación de asuntos uno por uno. Esta manera de proceder contribuye a alargar el proceso de toma de decisiones.
- ☑ Los japoneses plantean los negocios con objetivos a largo plazo (cinco años o más), no como la búsqueda de oportunidades o rentabilidad inmediata.
- ☑ Entre los japoneses es muy común que los acuerdos se cierren con un contrato verbal. Sin embargo, en las negociaciones internacionales prefieren contratos escritos para evitar malentendidos, aunque hay que destacar la importancia que tiene para ellos el compromiso.
- ☑ Los contratos se consideran más bien como una guía que regula las relaciones futuras que como un conjunto de obligaciones de la par-tes. Casi siempre tratan de incluir una cláusula (*jijo benko*) que permita la completa renegociación si las circunstancias cambian. Cuando surgen problemas se busca una solución pactada para evitar el litigio judicial.
- ☑ Una vez que se ha obtenido el acuerdo la implementación suele ser muy rápida.
- ☑ Si se produce un problema en la relación comercial, especialmente en los primeros pedidos, deberá darse una solución rápida. La fiabilidad de los proveedores se mide por su capacidad para resolver problemas.
- ☑ El nivel de fidelidad al proveedor extranjero es muy alto. Cuando se consigue establecer relaciones, el vínculo entre las empresas se va estrechando en todo lo que se refiere a la comercialización y promoción del producto.
- ☑ Valoran mucho que los proveedores y socios establezcan contacto con ellos regularmente para informar de nuevos productos y, a su vez, informarse de la evolución de los negocios que se tienen en común.
- ☑ El año contable y los presupuestos comienzan en el mes de abril. Los objetivos, nuevos precios, asignación de gastos, etc., se empiezan a aplicar en ese mes, independientemente de cuando se hayan establecido.

#### 4. MANEJO DE LA NEGOCIACIONES COMERCIALES ENTRE EMPRESARIOS COLOMBIANOS Y JAPONESES.

En éste capítulo se analizará brevemente sobre el intercambio bilateral que ha existido entre Colombia y Japón, como se dado en los últimos años esta (balanza de pago, las exportaciones e importaciones), con el propósito de conocer el aporte que cada país ha contribuido al otro para finalizar con un cuadro comparativo del manejo de las negociaciones comerciales entre empresarios colombianos y japoneses.

##### 4.1 ANÁLISIS DEL INTERCAMBIO BILATERAL ENTRE COLOMBIA Y JAPÓN.<sup>71</sup>

Estas relaciones se iniciaron formalmente el 25 de mayo de 1908, cuando los dos países suscribieron el Tratado de Amistad, Comercio y Navegación en la ciudad de Washington (Estados Unidos). Este hecho histórico es explicado en buena parte por el auge del comercio internacional en ese momento y por la "inter-nacionalización" japonesa que había empezado en la segunda mitad del siglo XIX. Desde entonces los japoneses han contribuido en Colombia con el fomento tecnológico de la agricultura. Actualmente, cerca de 2.500 japoneses que se desempeñan en diversos campos, viven en Colombia. Los primeros nipones que llegaron a éste país a se asentaron en la región del Valle del Cauca, y más adelante se desplazaron hacia el centro de Colombia.

Analizando la balanza comercial de esta relación Colombo –Japonesa en los últimos tres años se puede evidenciar el déficit creciente, al pasar de US\$ 375,1 millones en 2005 a US\$835,5 millones en el último año, motivado por el gran volumen de importaciones realizado durante el período.

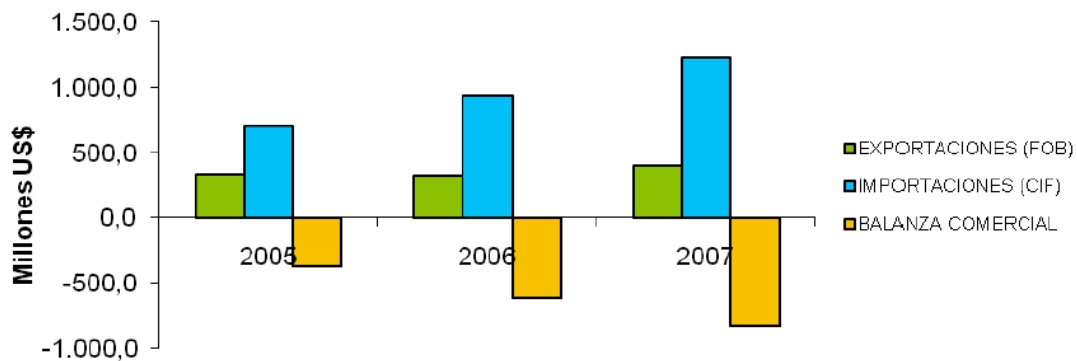
**Cuadro 4. Intercambio Bilateral Colombo – Japonés**

INTERCAMBIO BILATERAL	Millones US\$ 2005	Millones US\$ 2006	Millones US\$ 2007
EXPORTACIONES (FOB)	330,2	323,8	395,3
IMPORTACIONES (CIF)	705,3	944,6	1.230,8
BALANZA COMERCIAL	-375,1	-620,8	-835,5

Fuente: DANE

<sup>71</sup> Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. Tomado el 08/08/09.

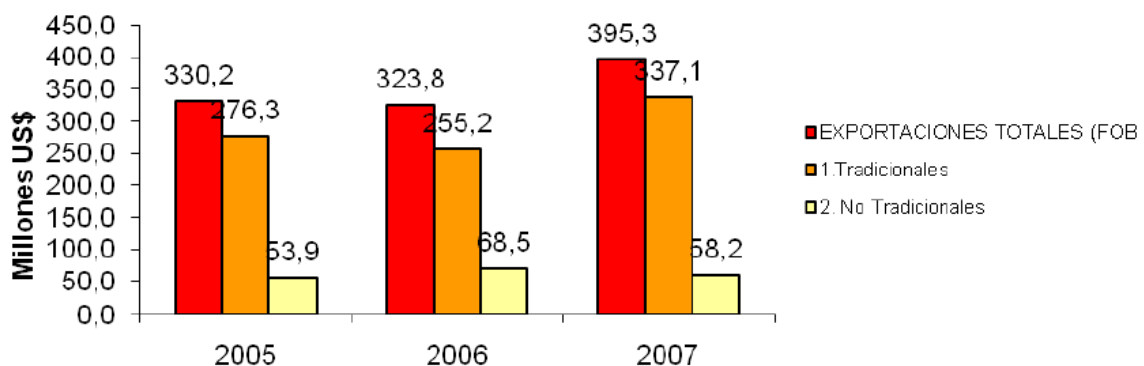
**Gráfico 10. Balanza Comercial Colombo - Japonesa - Dic. 2008**



Fuente: DANE

**4.1.1 Exportaciones Colombianas a Japón.** Durante 2007, las exportaciones colombianas totales presentaron crecimientos de 22,10% respecto a 2006. En el período 2005 a 2007 las exportaciones hacia Japón aumentaron a una tasa promedio anual de 9,96%, al pasar de US\$330,2 millones en 2005 a US\$ 395,3 millones en el último año. Las exportaciones tradicionales registraron durante el período de análisis un incremento promedio anual de 11,44% al pasar de US\$ 276,3 millones en 2005 a US\$ 337,1 millones en el último año. En 2007 se registró un aumento de 32,08% con respecto a 2005. Las ventas de productos tradicionales concentran el 85,3% de las exportaciones totales a Japón. En el caso de las exportaciones no tradicionales, en el período 2005 - 2007, presentaron un crecimiento promedio anual de 3,53%, al pasar de US\$53,9 millones en 2005 a US\$ 58,2 millones en 2007. Para el último año se registró una reducción de 15,08% respecto a 2006. Las exportaciones no tradicionales contribuyen con el 14,7% a las exportaciones totales.

**Gráfico 11. Exportaciones Colombianas hacia Japón.**



Fuente: DANE

Entre las principales productos no tradicionales exportados en 2007 se encuentran: extractos, esencias y concentrados de café con una participación de 22,42% de las exportaciones no tradicionales; los demás claveles frescos, cortados para ramos con 16,73%; las demás flores y capullos frescos cortados para ramos o adornos secos con 11,38; claveles miniatura frescos con 11,15%; esmeraldas trabajadas de otro modo con 11,03%, entre otros. Los 10 principales productos concentran el 84,30% del total exportado de productos no tradicionales.

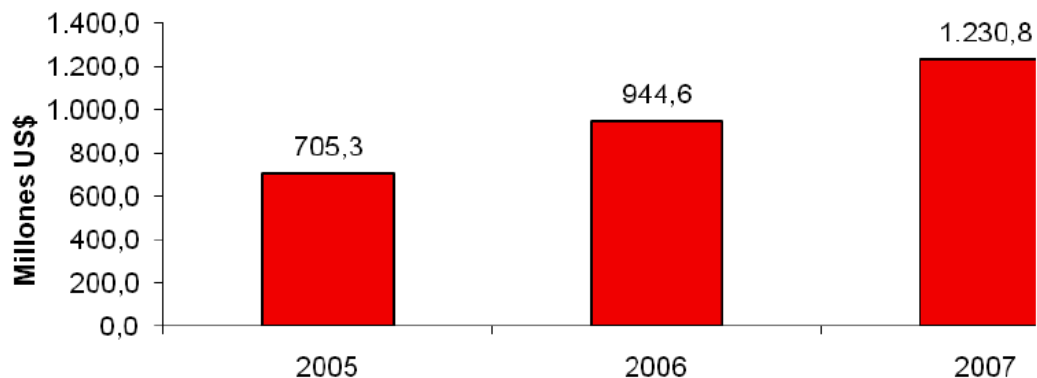
**Cuadro 5. Principales Productos No Tradicionales Exportados a Japón.**

Posición Arancelaria	Descripción	US\$ (FOB) 2006	US\$ (FOB) 2007	Part.(%) 2007
2101110000	EXTRACTOS, ESENCIAS Y CONCENTRADOS DE CAFE	15.448.366	13.052.185	22,42
0603129000	LOS DEMAS CLAVELES FRESCOS, CORTADOS PARA RAMOS O ADORNOS. ,	0	9.735.665	16,73
0603900000	LAS DEMAS FLORES Y CAPULLOS, CORTADOS PARA RAMOS O ADORNOS, SECOS, BLANQUEADOS, TENIDOS, IMPREGNADOS O PREPARADOS DE OTRA FORMA	4.705.966	6.622.121	11,38
0603121000	CLAVELES MINIATURA FRESCOS, CORTADOS PARA RAMOS O ADORNOS. ,	0	6.492.944	11,15
7103912000	ESMERALDAS TRABAJADAS DE OTRO MODO, CLASIFICADAS, SIN ENSARTAR, MONTAR NI ENGARZAR	8.637.276	6.420.936	11,03
0803001200	BANANAS O PLATANOS FRESCOS DEL TIPO CAVENDISH VALERY	872.746	1.610.374	2,77
4811909000	GUATA DE CELULOSA Y NAPA DE FIBRAS DE CELULOSA.	1.298.531	1.551.105	2,66
4808900000	LOS DEMAS PAPELES Y CARTONES CORRUGADOS (INCLUSO RECUBIERTO POR ENCOLADO), RIZADOS (CREPES), PLISADOS, GOFRADOS, ESTAMPADOS O PERFORADOS, BOBINAS (ROLLOS) O EN HOJAS, EXCEPTO EL DE LAS PARTIDA 4803	665.701	1.466.184	2,52
0301100000	PECES ORNAMENTALES	851.063	1.304.107	2,24
0603110000	ROSAS FRESCAS, CORTADAS PARA RAMOS O ADORNOS. ;	0	812.990	1,40
	SUBTOTAL	32.479.650	49.068.610	84,30
	OTROS PRODUCTOS	36.065.823	9.139.344	15,70
	TOTAL EXPORTACIONES NO TRADICIONALES	68.545.473	58.207.954	100,00

Fuente: DANE

**4.1.2. Importaciones colombianas desde Japón.** Las importaciones colombianas desde Japón presentaron una tendencia creciente en el período 2005 – 2007, al pasar de US\$705,3 millones en 2005 a US\$1.230,8 millones en 2007, con un crecimiento promedio anual de 31,85%, mientras que en el último año, crecieron 30,31% respecto a 2006.

**Gráfico 12. Importaciones Colombianas desde Japón.**



Fuente: DANE

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto es conveniente conocer que la relación Colombo Japonesa no ha sido estrictamente en exportaciones e importaciones estas también han tenido relaciones en cuanto:

a. **Lo político.**

- El Gobierno del Japón presta especial interés y atención en Colombia al conflicto interno relacionado con el narcoterrorismo. Para Japón, esta problemática atañe a la sociedad internacional. Bajo esta premisa y con el claro objetivo de ayudar al pueblo colombiano, y especialmente a las personas que sufren los problemas generados por la violencia y la pobreza.
- En julio de 2003 participó en Londres en la Reunión Preparatoria de Colaboración con Colombia. Bajo las directrices consignadas en la 'Declaración de Londres' y las de su propia política exterior, Japón, como miembro de la comunidad internacional, continuará realizando su contribución a la estabilidad y al desarrollo de Colombia a través del apoyo social y humanitario en especial, a las personas desplazadas internamente en Colombia. Sobre este aspecto, el Gobierno del Japón particularmente, le da alta importancia al concepto de seguridad humana. Este concepto fue detallado y profundizado mediante la creación de la Comisión de Seguridad Humana en el año 2000, durante la Asamblea del Milenio de las Naciones Unidas.
- La Comisión se preocupa por la promoción de la protección de las personas en los conflictos internos, la protección y potenciación de las personas que se trasladan y que luego se encuentran en situaciones de post-conflicto, la inseguridad económica, la salud, la preparación para la vida a través de los conocimientos y los valores.
- El gobierno del Japón creó un fondo fiduciario mediante el cual aporta recursos para promover las distintas iniciativas de la Comisión y a través de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los refugiados en Colombia se están ejecutando aportes significativos.

**b. Lo comercial.** Las relaciones comerciales entre Colombia y Japón son un elemento primordial. Japón es uno de los mayores socios comerciales de Colombia. Dentro de la variedad de artículos exportados al Japón:

- El café colombiano es uno de los mejor establecidos en el mercado japonés.
- Las flores, donde la participación de los claveles colombianos representa casi el 80% de las importaciones de clavel en Japón, siendo la participación del clavel importado de cerca del 15% del consumo total de clavel en Japón. Es decir, la participación del clavel colombiano en el consumo total de esa flor es del 12%.
- Colombia desempeña una importante labor en la Organización de Comercio Exterior del Japón, JETRO, por su sigla en inglés (*Japan External Trade Organization*) y la Cámara Colombo Japonesa de Industria y Comercio.

**c. La Inversión directa.** Los empresarios del Japón consideran que Colombia tiene un recurso humano excelente. Lo cual es uno de los factores positivos para decidir sobre una inversión directa en Colombia. El incremento de la inversión de Japón y en general, de la inversión extranjera directa, va íntimamente ligado a la generación de un buen ambiente. En este momento en Colombia existen cerca de 40 compañías japonesas incluyendo sucursales, oficinas de representantes, oficinas japonesas-colombianas, entre firmas comercializadoras, compañías manufactureras, compañías relacionadas con las telecomunicaciones, compañías de seguros, etc.

**4.1.3 Inversión Japonesa en Colombia.** El principal destino de la inversión japonesa en Colombia es la industria automotriz (automóviles, motocicletas y partes). En este sector se destacan las empresas Mazda, Toyota, Yamaha, Suzuki y Yazaki. El grupo Mitsubishi tiene desde hace años inversiones importantes en los sectores de café (Industrias Aliadas), metal mecánico (Holasa), fabricación de ascensores (Melco) y a fines de los años 90 invirtió con Suramericana y la International Finance Corporation (filial del Banco Mundial) en el sector de leasing (Surenting), en el Fondo de Pensiones, Protección.

El suceso del industrial japonés Chikao Muramatsu, la situación de seguridad, la recesión económica de fines de los 90, los problemas generados por la situación de Telecom con los contratos suscritos con varias empresas japonesas, y el retraso en la ejecución del proyecto del Ariari, son factores que han incidido negativamente en la inversión japonesa en Colombia en los últimos años. Así, las cifras de inversión extranjera del Banco de la República (flujos netos en la Balanza de Pagos) muestran que la inversión japonesa neta en Colombia entre 2000 y 2003 fue de US\$54.1 millones, cifra que representa tan solo 0.69% del total recibido por el país durante el mismo periodo.<sup>72</sup> No obstante, la recuperación de la economía japonesa, la recuperación inminente de la seguridad y la reactivación económica en Colombia, y un mejor marco de estabilidad jurídica

---

<sup>72</sup> Coinvertir, Reporte sobre Inversión Extranjera del Segundo Trimestre de 2004 (Julio, 2004)



bajo el Gobierno del Presidente Uribe harán que repunte el flujo de inversión japonesa hacia el país en el futuro cercano.

Con el propósito de promover la exportación de productos agroindustriales de Colombia a Japón, PROEXPORT y la Embajada de Colombia en Japón, realizaron la primera misión de compradores japoneses a Colombia. Para dar cumplimiento a esto, los empresarios colombianos presentaron toda la gama de productos colombianos del sector agroindustria.

Los compradores japoneses conocieron de primera mano, (encuentro de diez representantes de ocho empresas niponas del sector agroindustrial) toda la oferta exportable de productos agroindustriales colombianos, mediante el acercamiento a los procesos, directamente en las plantas de producción. Los alimentos potenciales demandados por los compradores japoneses fueron los siguientes: frutas procesadas (jugos, pulpas y concentrados para uso industrial, congeladas, enlatadas, en conserva y deshidratadas); vegetales procesados (congelados, palmitos congelados y en conserva); café verde; derivados del café; cafés especiales; esencias y extractos de café; derivados del cacao (chocolate de origen, coberturas de chocolate); panela; azúcar; miel de abejas; bebidas alcohólicas y no alcohólicas; y productos exóticos, entre otros.

**4.1.4 Manejo de las negociaciones comerciales entre Colombia y Japón.** En este ítem se comparará como manejan los empresarios de Colombia y Japón las negociaciones comerciales, las cuales se indicarán a través de un cuadro comparativo.

**Cuadro comparativo en el manejo de las negociaciones comerciales entre Colombia y Japón.**

COLOMBIA	JAPÓN
☞ La entrega de la carta de presentación no es indispensable o más bien innecesaria.	☞ Al iniciar las reuniones y negociaciones debe presentarse la tarjeta personal.
☞ Las citas de la agenda se hacen con 15 días o un mes de anticipación.	☞ Las citas para la agenda comercial se hacen con tres meses de anticipación.
☞ El equipo de trabajo del ejecutivo lo presentan después de contactar con los japoneses.	☞ Todo el equipo de asesores y trabajo se reúne con los visitantes el mismo día de llegada.
☞ Los ejecutivos muestran la empresa al finalizar las negociaciones comerciales.	☞ Los ejecutivos muestran su empresa antes de las conversaciones comerciales.

☞ Aquí todo el equipo de asesores responden a los cuestionarios de la reunión.	☞ El presidente de la compañía es quien canaliza las respuestas con su equipo de asesores o ejecutivos en las reuniones.
☞ Por lo general los ejecutivos colombianos no realizan ni asisten a ferias y exposiciones.	☞ El equipo de asesores invita a los extranjeros a ferias y exposiciones.
☞ Los ejecutivos colombianos invitan a los extranjeros a eventos sociales.	☞ Los ejecutivos japoneses invitan a los extranjeros a actos culturales en la ciudad.
☞ Los colombianos no mantienen actualizados sus datos y conocen poco de las tendencias mundiales.	☞ Los ejecutivos mantienen toda la información actualizada de la empresa, están al tanto de las tendencias mundiales.
☞ Los ejecutivos mantienen asesoría y consultoría con los gremios "andi, acopi, fenalco, sac, etc."	☞ Los ejecutivos mantienen asesoría y consultoría con gremios "Kensai, duyukai, kaidaren"
☞ Los ejecutivos no mantienen vínculos con otras empresas, organizaciones o instituciones.	☞ Los ejecutivos se apoyan en otras organizaciones e instituciones y empresas.
☞ Los bancos no participan directamente en las negociaciones comerciales.	☞ Los bancos respaldan a las empresas y asesoran a las mismas.

**4.1.5 Consolidación de los Vínculos con Colombia.** Para fortalecer los vínculos de amistad que sellaron en el acuerdo establecido en la Relación Bilateral se puede evidenciar el Apoyo dinámico que ha tenido Japón para el restablecimiento de la paz de Colombia, trabajando para las víctimas de la violencia, auspiciando proyectos de construcción de escuelas, comunitarios, de salud y donaciones para aspectos culturales entregadas al gobierno colombiano a través de sus instituciones de apoyo que trabajan en la embajada de Japón en Colombia. Sin embargo hay muchos obstáculos que impiden que esta relación se desarrolle como debería porque existen muchas limitantes y paradigmas en cuanto a la inversión nipona en Colombia por los problemas que ellos consideran de inseguridad que atraviesa este país a causa de los grupos guerrilleros. Por otro lado, es evidente que resultaría complejo romper con la imagen de Colombia como país violento e inseguro. No obstante, éste es sólo un aspecto de la realidad nacional. Si bien se registran presencia guerrillera y altos índices de criminalidad, México y Brasil, que enfrentan dificultades similares (aunque con consecuencias de otro orden), han logrado registrar una imagen diferente ante el mundo. Bajo esta perspectiva, lo que se requiere es una enorme labor informativa que presente otros aspectos de la vida colombiana, las oportunidades de negocios, etc. En fin, una diplomacia comercial en cabeza de

la Embajada de Colombia en Tokio, la oficina de Proexport en la misma ciudad y el resto de instituciones colombianas en Japón, tomando en cuenta que las ventajas de los proyectos pueden superar incluso un factor negativo, aunque predecible, como el de la seguridad en el país.

Partiendo de la base de que, comparativamente con otras regiones del mundo, América Latina es un destino de menor importancia para la inversión nipona, Colombia ha recibido bajos volúmenes. Entre 1951 y 1985 la inversión de Japón en el país sumó US\$42 millones.

Los expertos en el tema identifican varios factores que limitan un mayor acercamiento entre Colombia y Japón. Entre ellos, la distancia geográfica, las diferencias culturales, los dispares niveles de desarrollo económico, la existencia de otros países de mayor interés y, en general, las prioridades de la agenda de política exterior y del sector empresarial. Se señala así mismo el desincentivo que para el inversionista japonés representa la inseguridad en Colombia y los constantes cambios en las normas legales. Por su parte, el empresario colombiano culpa a los problemas domésticos de infraestructura, y al sistema de distribución y el estilo de negociación japoneses como el fundamento que impide una mayor penetración al llamado "imperio del Sol naciente". Además las diferencias culturales son ciertamente una limitante para Colombia ya que muchas veces al empresario colombiano le parece tedioso la forma como los japoneses hacen sus negocios, por un lado la paciencia por parte de ellos antes de tomar una decisión y la impaciencia por parte de los colombianos han hecho que estas relaciones se detengan.

## 5. CONCLUSIONES

Hoy los pueblos se han acercado gradualmente más y más debido a las fuerzas de la globalización que reposa sobre los cimientos que le provee la interdependencia política y económica a cada país. Por esto globalmente hablando se reconoce ampliamente que no puede haber logros significativos para los pueblos del mundo, en términos de desarrollo, a menos que se considere su componente cultural. La innovación tecnológica y de las comunicaciones provee de una oportunidad única a los pueblos y las naciones para que expresen sus voces en el escenario mundial, de modo que sus perspectivas culturales sean conocidas y tenidas en cuenta y de esta manera puedan arrojar sus propios datos en el juego internacional.

Por consiguiente la globalización ha sido y es un vehículo de igualdad al mismo tiempo pone de manifiesto las diferencias y anomalías que presentan los pueblos y naciones que la conforman, las cuales se constituyen en una limitante. Colombia y Japón poseen una tradición muy diferente, empezando por sus propios procesos de maduración como Estados-nación. Mientras que Colombia nació en 1830, Japón surgió prácticamente en el año 660 A.C.<sup>73</sup>; de manera que son como 2.600 años de diferencia que se reflejan en las prácticas culturales, los niveles de desarrollo, entre otros. Debe tenerse en cuenta también la influencia de los diferentes cultos o creencias religiosas. Como legado del confucianismo, los nipones adoptaron el respeto por las jerarquías y la orientación de grupo, como unas de las máximas de su estilo de vida<sup>74</sup>. Lo primero implica lealtad, y más exactamente lealtad empresarial. Lo segundo se refiere a la homogeneidad en el proceso de toma de decisiones. Existe, por lo demás, una "concepción diferente del tiempo"; para el japonés el corto plazo bien puede ser lo que en la tradición colombiana se identifica con el largo plazo.

En razón a lo anterior es casi como un deber de todos conocer las culturas de todos los pueblos y naciones del mundo, sobre todo si de interactuar y de negociar se trata, hay que saber utilizar en provecho mutuo las interacciones humanas e interestatales, aprovechando los considerables beneficios que brindan la libertad de la información y la tecnología, a través de las cuales se puede aprender de todas las culturas, hay que buscar puentes que superen las barreras culturales y que respeten y resguarden el valor de la interdependencia. Como lo sostiene el antropólogo Nestor García Canclini, "la necesidad de intentar a la vez reconocer las diferencias, corregir las desigualdades y conectar a las mayorías que reclaman nuevos horizontes teóricos".

Este escenario en el que se desarrollan las relaciones internacionales es tan complejo como variable y exige un esfuerzo de adaptación y preparación continua. La negociación, como proceso que tiende a resolver conflictos o superar controversias, conciliando los intereses y necesidades de las partes, exige de sus participantes una preparación y entrenamiento constantes. Como lo sostiene Ury Brett, "Si usted quiere ser un negociador efectivo en un ambiente global, alcanzando acuerdos

---

<sup>73</sup> Universidad de los Andes. <http://colombiainternacional.uniandes.edu.co/view.php/356/1.php=27>

<sup>74</sup> *Ibíd.*

integradores y reclamando valores distributivos, usted tendrá que reconocer que la cultura importa y debe prepararse para las diferencias culturales en la mesa de negociación". En este sentido todos los pueblos deben estudiar cada una de las culturas que conforman este mundo globalizado, de esta manera se negociará con éxito y se respetarán las tradiciones culturales de cada participante en una mesa de negociación.

Teniendo en cuenta lo anterior el grupo investigador realizó un balance general de los resultados de este trabajo, y su objetivo y logros propuestos al comienzo del proyecto se cumplieron en un 100%; porque: — se pudo conocer y estudiar las características de la cultura organizacional que Japón y Colombia emplean para sus negociaciones. —se estudiaron muy cuidadosamente las condiciones institucionales, demográficas y geográfica de cada país para determinar sus diferencias culturales. —Se analizaron las condiciones y la evolución de las economías y el comercio de ambos países para establecer sus condiciones y oportunidades de inversión y de negociación; —se establecieron los parámetros y las características de la cultura para las negociaciones comerciales y empresariales de Japón y Colombia. —se definieron los principios y protocolos que se deben tener en cuenta para establecer una negociación con Japón y Colombia. —Se identificaron los mecanismos y grupos de apoyos de los dos países los cuales promueven y apoyan las negociaciones comerciales. Igualmente —se determinaron las estrategias de negociaciones comerciales empresariales que se deben aplicar en una mesa de negociación para que esta sea exitosa. —Se pudo comprobar el apoyo que Japón a dado a Colombia a través de sus relaciones bilaterales, la cual sirvió de soporte para comparar como están manejadas estas negociaciones por ambos países.

En ese orden de ideas y después de haber estudiado y adquirido el conocimiento de lo anteriormente descrito y cumplidos los logros del grupo investigador se definieron las conclusiones finales del estudio las cuales están soportadas a lo largo de sus capítulos:

- La cultura de una organización, llámese país o empresa afecta los intereses y prioridades en una negociación ya que inciden de manera positiva o negativa sobre las estrategias que deben cumplirse al momento de negociar, ésta puede originar satisfacción e insatisfacción en los negociadores de acuerdo a sus tradiciones culturales, porque lo que es bueno para unos puede ser malo o menos bueno para otros.
- La importancia de la cultura en una negociación está determinada por los valores, las creencias compartidas y duraderas que caracterizan a un grupo étnico, las cuales orientan su comportamiento. Es preciso recordar para entender la importancia de la cultura en un país; lo que dijo el celebre Sócrates: "conócete a ti mismo"
- Quedó claro que la cultura puede dar la respuesta acerca del porqué en una mesa de negociación, los negociadores toman determinada posición, o porqué un tema tiene más prioridad que otro, esto depende de las estrategias negociadoras, ya que están asociadas con la cultura porque ésta desarrolla normas que facilitan la interacción social.

- ☑ La cultura tiene una gran influencia en el estilo que se adopta en la negociación, pues no es lo mismo el estilo negociador de un japonés con el de un Colombiano o un estadounidense. Los estudiosos en la materia han desarrollado una variedad de esquemas y estrategias que pueden ser aplicados a las negociaciones globales, particularmente en el campo de los negocios.
- ☑ Se pudo comprobar cómo la cultura se convierte en un medio para ejercer influencia. En términos generales, la cultura es poder y este es la habilidad de una parte de influir en la otra de modo que acceda a los deseos de aquella; por ello las orientaciones motivadoras de los negociadores pueden derivar, entonces, de sus valores culturales, lo que refleja a su vez la orientación de los objetivos de la sociedad.
- ☑ Las diferencias culturales entre Colombia y Japón en materia de intereses y prioridades están entrelazadas con las diferencias en valores e ideologías culturales de los dos países, las cuales deben tenerse presente al momento de negociar.
- ☑ En las estrategias de negociación entre Japón y Colombia las diferencias están atadas a normas culturales de interacción en las relaciones interpersonales. Por ejemplo, en toda sociedad las normas culturales gobiernan las relaciones interpersonales en la familia, en la comunidad, en las escuelas, y en las organizaciones sociales y políticas, a la vez éstas inciden en la organización y en la actuación del equipo negociador.
- ☑ Las reglas de protocolo son reconocidas y aceptadas internacionalmente, aunque no se pueden considerar como una categoría única aplicable a todos los países por igual, pues el protocolo es una mezcla de lo local y lo internacional, de lo moderno y lo tradicional y está influenciado por las costumbres, tradiciones, religión, régimen social, etc., es decir, es la cultura de cada pueblo, lo que le imprime un sello particular en su ejecución.
- ☑ Se pudo establecer a lo largo del trabajo y más específicamente en el ítem 2.5 (pp. 85) las marcadas diferencias que existen entre las dos culturas, si estas no se conocen ni se emplean las estrategias correctamente para debilitarlas pueden demorar e impedir o en el peor de los casos acabar una negociación. Es preciso tener claro que en el ambiente global de hoy, los negociadores que conocen y entienden las diferencias sociales-culturales y los fundamentos de la negociación, tienen una gran ventaja en la mesa de negociación.
- ☑ Aunque entre Japón y Colombia existen unos acuerdos bilaterales, la inversión de Japón en Colombia tradicionalmente ha sido muy reducida, pues no alcanza ni siquiera el 1% del total de la inversión extranjera en éste país, la cual está concentrada más que todo en el sector financiero y manufacturero, porque precisamente a Japón le preocupa invertir en Colombia por su situación de inseguridad debido al conflicto armado, el narcotráfico y el secuestro; pero en cambio si han apoyado algunos programas de construcción de escuelas para niños víctimas de la violencia.

- Con respecto a las condiciones y evolución de las economías y comercio de Colombia en este momento son buenas pues continúa gozando de un buen auge hasta el último trimestre del año 2008, el PBI a finales del ese año alcanzó los US\$203.000 millones, comparado con el año 2004 cuyo PBI en dólares colombianos ascendía a US\$98.143 millones entonces tuvo un crecimiento del 103% aproximadamente. Colombia está en condiciones económicas buenas para negociar con cualquier país y a pesar de la crisis mundial no se ha visto tan afectada porque tuvo un Superávit en la cuenta de capital y financiera de USD 1.183 m (2,3% del PIB trimestral), inferior en USD 541 m al registrado en el primer trimestre de 2008. Teniendo en cuenta el déficit en transacciones corrientes, USD 976 m, el superávit en operaciones financieras, USD 1.183 m y la acumulación de reservas internacionales brutas estimaron errores y omisiones por - USD 196 m 3. Al incluir la desvalorización de las inversiones por tipo de cambio y precio, USD -208 m, al cierre del primer trimestre de 2009 se desacumulaban reservas por USD -197 m. La economía colombiana fue mejorando la situación económica de los colombianos, lo cual se vio reflejado por el incremento en el consumo. Su evolución económica, el consumo y la inversión tuvieron un muy buen desempeño, el cual vino subiendo desde el 1.7% en el 2003 hasta el 6.7% alcanzado al finalizar el 2008, igualmente en este mismo año el consumo final tuvo un aumento de 2,3 %, que correspondió a la tercera parte de lo que creció en el 2007, esto se dio porque el consumo de los hogares creció 2,5% en 2008 y el consumo del Gobierno creció 1,3 %. La seguridad en Colombia ha mejorado notablemente ya que se han estado haciendo negociaciones con los grupos alzados en armas, se han dado desmovilizaciones de los alzados en armas y entrega de secuestrados, hecho que ha mejorado grandemente la seguridad ciudadana.
  
- De Japón no se puede decir lo mismo ya que sus condiciones han desmejorado mucho y ha cedido el segundo lugar de mejor economía a China que está atravesando por un buen momento. Actualmente la condición económica del Japón no es muy buena debido al problema de la crisis mundial, los beneficios empresariales también se cayeron debido al descenso de las exportaciones provocado por la caída de la demanda en Estados Unidos y Europa. La balanza comercial en Japón registró un déficit de US\$1.800 millones en enero, el más grande desde que comenzaron las mediciones en ese país. Además, es la primera vez en 13 años que las cuentas japonesas se ubican en rojo. Las empresas retardan sus planes de inversión y los salarios se estancan mientras que el índice de precios se dispara. El yen se ha apreciado considerablemente frente al euro. Muchas empresas japonesas tienen dificultades. El Índice de Producción Industrial (IPI) registró en el mes de agosto 2008 una caída del - 6,9 % interanual, la mayor de los últimos cinco años, para situarse en 95,8 puntos. El comportamiento de la producción de bienes de consumo también fue negativo, retrocediendo desde los 116,8 puntos en el mes de julio hasta los 94,8 en agosto. El crecimiento de Japón en 2008 lo situó en 0,7% y en 2009 entró en recesión. Las exportaciones cayeron un 13,9% en el último trimestre de 2008, respecto al anterior, mientras que la inversión en empresas y fábricas descendió un 5,3%, debido a los programas de recorte de gastos. Las importaciones se dispararon un 28,8% mientras que las exportaciones avanzaron un escaso 1,5% respecto al mismo periodo del año anterior.

## 5. RECOMENDACIONES

Es preciso hacer estas recomendaciones por la necesidad imperiosa de conocer la cultura de cada pueblo antes de verse abocado a una mesa de negociaciones. Conocer la cultura del otro es importante y satisfactorio porque es como si se dijera: "se quien eres y cuales son tus costumbres y tradiciones", esto hace a esa persona importante y se siente tendida en cuenta lo que quiere decir en el argot popular "preparar el terreno para influir en una decisión exitosa"

Por eso se recomienda que:

- Los Diplomáticos, funcionarios de gobierno y representantes de empresas, que deben cumplir una tarea esencial antes de presentarse en el escenario internacional.
- Además deben adaptarse e instruirse sobre el conocimiento de la cultura y los gustos del país con que va a negociar.
- Para tener negocios exitosos cada país deberá identificar y conocer las características y parámetros de la cultura organizacional del país con que va a negociar, pues esto es fundamental para trazar las estrategias tendientes a conseguir un sí en la mesa de negociaciones.
- Tener en cuenta la cultura de una organización, llámese país o empresa, es muy importante ya que afecta los intereses y prioridades en una negociación, por que inciden de manera positiva o negativa sobre las estrategias que deben cumplirse al momento de negociar.
- Se invita a establecer la cultura como un medio para ejercer influencia. En términos generales, la cultura es poder y este es la habilidad de una parte de influir en la otra de modo que acceda a los deseos de aquella, y poder conquistar una negociación.



## BIBLIOGRAFIA

- 📖 BRETT J.M., *Negotiating Globally*. San Francisco: Joseey-Bass, 2001.
- 📖 ----- Ury, y GOLDBERG, "Getting Disputes Resolved", citado en J.M. Brett, *Negotiating Globally*, pp. 15-16.
- 📖 CHEN, AI Y.S., SAWYERS, R.B. y WILLIAMS, P.F., 1997, "Reinforcing Ethical Decision Making Through Corporate Culture", *Journal of Business Ethics*, Part 1, Vol. 16, Issue junio 8
- 📖 CHEN, AI Y.S., SAWYERS, R.B. y WILLIAMS, P.F., 1997, "Reinforcing Ethical Decision Making Through Corporate Culture", *Journal of Business Ethics*, Part 1, Vol. 16, Issue 8, junio.
- 📖 DE GEORGE, R.T., , "International Business Ethics and Incipient Capitalism: A Double 2002
- 📖 -----,----- R.T., , *Business Ethics*, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J. 1999.
- 📖 DEAL, T., "Cultural change: opportunity, silent killer or metamorphosis" en Kilman, R. et al., 1985
- 📖 DEMING, E. William. *El método Deming*. Bogotá: Ed. Norma. 1995

- 📖 DONALDSON T. y DUNFEE, T.W., "A Social Contracts Approach to Business Ethics", 2002.
  
- 📖 -----, T., WERHANE, P.H. y CORDING, M., Ethical Issues in Business. A Philosophical Approach, Prentice Hall, Upper Saddle River.
  
- 📖 -----, T., , "Values in Tension: Ethics away from Home", Harvard Business Review, 1996.
  
- 📖 DREW Martin et al, "International Negotiations: An Entirely Different Animal", en R. Lewicki, D.
  
- 📖 FISKE S.T. and TAYLOR S.E., Social Cognition. New York: McGraw-Hill, 1991
  
- 📖 G.HOFSTEDE, Culture's Consequences.1980, citado por Brett,
  
- 📖 GARCIA CANCLINI Néstor, "Diferentes, Desiguales y Desconectados" Barcelona: Editorial Gedisa, 2004
  
- 📖 GONZÁLEZ Vaguéz Y. (2007). Japón: consolidación de la recuperación económica. Centro de Estudios sobre Asia y Oceanía. Cuba.
  
- 📖 HALL E.T. and Hall M.R., Understanding Cultural Differences .Yamouth, Maine: Intercultural Press, 1990, citado por Brett.
  
- 📖 HARRISON Lawrence y HUNTINGTON Samuel (eds.), Culture Matters: How Values Shape Human Progress. New York: Basic Books, 2000
  
- 📖 HOROVITZ, Jacques. La calidad en el servicio a la conquista del cliente. Bogotá. Ed. Mc Graw Hill. 1993
  
- 📖 JOSEPH S. Nye, Jr., Soft Power: The Means to Success in World Politics. New York: Public Affairs, 2004

- 📖 KILMAN, R, SAXTON, M.J. y SERPA, R., (eds), , Gaining Control of Corporate Culture, Jossey-Bass, San Francisco. 1985
- 📖 KROEBER, A.L., y KLUCKHOHN, C., 1952, "Culture: Critical Review of Concepts and Definitions", Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers, Vol.47.
- 📖 MEJÍA Jairo. Japón se enfrenta a su crisis más profunda desde la Segunda Guerra Mundial. 2009,[www.lavozdegalicia.es](http://www.lavozdegalicia.es).
- 📖 MÉLICH Antonio. (2009, Febrero 7). La crisis económica en versión japonesa. [www.cope.es/economía](http://www.cope.es/economía). España.
- 📖 MICHELENA ALONSO Juan. La cultura empresarial japonesa Área: Emprendedores. Etiquetas: Cultura Empresarial. publicación:2008
- 📖 MONTUSCHI, L., "La responsabilidad moral de las corporaciones y el relativismo cultural y ético en los negocios globales", Anales 2003 de la Academia Nacional de Ciencias Económicas, Vol. XLVIII, Buenos Aires. 2005,
- 📖 RACHELS, J., The Elements of Moral Philosophy, McGraw-Hill College. 1999.
- 📖 REBELLA, Jorge (2008). Crisis financiera internacional sacude la economía del país del sol naciente. Economía y Mercado.
- 📖 RODRÍGUEZ Asién, Ernesté (2008). La economía de Japón en el 2008: ¿Avanza o retrocede?. Banco Central de Cuba.
- 📖 SALACUSE. J.W., Making Global Deal-Negotiating in the International Market Place. Boston: Houghton Mifflin, 1991
- 📖 SANCHEZ, P., , "Defining Corporate Culture", Communication World, Vol. 21, Issue 6, 2004
- 📖 SAUNDERS, J. Minton y BARRY B., Negotiation. New York: McGraw-Hill, 2003

- 📖 SCHWARTZ S., "Beyond Individualism..... (1994), citado por Brett.
  
- 📖 SENRA, R. (Abril 2008). La crisis financiera y sus consecuencias. Centro de Investigaciones de la Economía Mundial. Cuba.
  
- 📖 TETSUSHI K, Hideyuki S., (2008, octubre 21). Japón analiza nuevas medidas para fortalecer bancos. Reuters. Tokio.
  
- 📖 TREVIÑO, L.K., y NELSON, K.A., , Managing Business Ethics. Straight Talk About How to Do It Right, John Wiley & Sons, Inc. 1999
  
- 📖 TURNER J.C., Rediscovering the Social Group: A Self Categorization Theory. Cambridge: Blackwell.
  
- 📖 URY William L., JEANNE M. BRETT y STEPEHN B. GOLDBERG, "Three Approaches to Resolving Disputes: Interests, Rights and Power", en Roy J. Lewicki et al, Negotiation (New York: McGraw-Hill, 2003).
  
- 📖 WALTON, Mary. Como administrar con el método Deming. Bogotá: Ed Norma. 1990

### **Otras fuentes consultadas**

AFP (2008, septiembre 24). Banco de Japón realiza su primera  
 Agencia AFP (2008). Formaría Asia fondo por 80 MMDD.  
 Agencia AFP (2008, junio 10). Sistema financiero japonés  
 Agencia AFP (2008, noviembre 18).  
 Agencia AFP (2008, octubre 8). Bolsas de Asia se desploman.  
 Agencia EFE (2008, octubre 16). El BOJ inyecta casi 3000  
 Agencia EFECOM (2008, Diciembre 19). La economía japonesa decrecerá un 0,8 por ciento en el año fiscal 2008.  
 Banco de Japón alerta ante crisis en EE.UU. [www.cnnexpansion.com](http://www.cnnexpansion.com). o (2008).  
 Banco de Japón. Statistics. [www.boj.org](http://www.boj.org).  
 Bank of Japan (2008, octubre). Statement on Monetary Policy.  
 BBC Mundo (2008, noviembre). Japón entró en recesión. [www.news.bbc.co.uk](http://www.news.bbc.co.uk).  
 BBC Mundo (2008, octubre 6), Caen mercados en Asia y Europa.  
 BBC Mundo (2008, septiembre 23). Dinero japonés tras bancos de EE.UU.

Bruckmann Shinzato, E. (2008, Noviembre 1). [Crisis económica en Japón en su punto más alto](#).  
 China como principal socio comercial. 2007.  
 Crash en Asia: el Nikkei se desploma un 9%; 2008  
 EFE Las reservas de divisas de Japón bajan hasta 995 890 millones de dólares. Tokio. 2008.  
 EFE Japón espera un largo período de recesión. 2009.  
 EFE . Alemania entra en recesión y la crisis se instala definitivamente en Japón. 2008.  
 Exámenes de políticas comerciales. Principales resultados económicos. [www.wto.com](http://www.wto.com). Japón 2007  
 Escenario económico 2009: pronóstico negativo. [www.elargentino.com](http://www.elargentino.com).  
 Europa Press . Banco de Japón recorta sus previsiones de crecimiento e insinúa el riesgo de volver a caer en deflación 2009.  
 FMI. World Economic Outlook Update. (2008). [www.imf.org](http://www.imf.org).  
 Indonesia suspende cotización (-10%). [www.elconfidencial.com](http://www.elconfidencial.com).  
 La crisis asiática y su impacto en la economía japonesa. embajada de Japón en Colombia.  
<http://www.colombia.emb-japan.go.jp/webcentenario/relaciones.htm>  
 OECD Observer, Japan: Historic Recovery Continues.

Pekín. Se desploma excedente por cuenta corriente de Japón. El Financiero en línea. 2009  
 Prensa Latina. Empeora situación económica en Japón. 2009  
 Tokio. Las tribulaciones de la economía japonesa. Principios de 2009. [www.santosnegrondiaz.com](http://www.santosnegrondiaz.com).

## **Cibergrafía**

Oficina nacional de turismo japonés. <http://www.japantravelinfo.com/es/> - [www.into.go.jp/](http://www.into.go.jp/)  
 Ministerio de relaciones exteriores del Japón. [www.mofa.go.jp](http://www.mofa.go.jp)  
 Pagina Web. De Japón. <http://web-japan.org/>  
 Embajada de Japón en Colombia. <http://www.colombia.emb-japan.go.jp/>  
 Embajada de Colombia en Japón.  
[http://es.colombiaembassy.org/index.php?option=com\\_search&Itemid=74](http://es.colombiaembassy.org/index.php?option=com_search&Itemid=74)  
 Kensai doiyukai . [www.doyukai.or.jp/en/](http://www.doyukai.or.jp/en/)  
 Nissho (Japan chamber of commerce and industry). [www.jcci.or.jp/jcci-e/jcciinto.html](http://www.jcci.or.jp/jcci-e/jcciinto.html)  
 Keidaren (Japan federation of economic organizations). [www.keidanren.or.jp/](http://www.keidanren.or.jp/)  
 METI (ministry of economic, trade and industry). <http://www.meti.go.jp/english/>  
 ESRI (economic and social research institute). <http://www.esri.ie/>  
 Grupo Económico de Japón [www.grade.org.pe/](http://www.grade.org.pe/)  
 Enciclopedia Larousse. Sintoismo. [www.parisvalencia.com/cgi.../shop?...](http://www.parisvalencia.com/cgi.../shop?...)  
 Enciclopedia Larousse. Budismo. [http://html.rincondelvago.com/budismo\\_15.html](http://html.rincondelvago.com/budismo_15.html)  
 Covet, Stepmen. Liderazgo centrado en principios. [www.resumido.com/](http://www.resumido.com/)  
 WALTON, Mary. Como administrar con el método Deming. Bogotá: Ed Norma. 1990

## **Anexos**

**Anexo A.**  
**RECURSOS ADMINISTRATIVOS**

♦ **Recursos Humanos**

Estudiantes - investigadores:

**LIBARDO JASPE COHEN**

**JUAN VARGAS COHEN**

**ALVARO OLMOS GALINDO**

Asesor:

**Dr. RAÚL ACOSTA (segundo apellido). Profesión**

Asesor Metodológico:

**Lic. ADALGIZA CÉSPDES DE LEYVA.** Trabajadora Social. Esp. en RR.HH.

♦ **Recursos Financieros**

**Presupuesto**

RUBROS	Vr. PARCIAL	Vr. TOTAL
<b>TRANSPORTE</b>		<b>\$170.000</b>
Buses	70.000	
Taxis	100.000	
<b>FOTOCOPIAS Y TRANSCRIPCIÓN</b>		<b>\$800.000</b>
Fotocopia	100.000	
Transcripciones e impresiones de anteproyecto, correcciones e Informe final del trabajo.	700.000	
<b>GASTOS DE PAPELERIA Y UTILES</b>		<b>\$146.000</b>
Carpetas	21.000	
Papelería	50.000	
Memoria USB	60.000	
CD	15.000	
<b>GASTOS VARIOS</b>		<b>\$500.000</b>

Refrigerios	100.000	
Imprevistos	200.000	
Internet	200.000	
<b>TOTAL</b>		<b>\$1'616.000</b>

- ◆ **Financiación del proyecto.** El estudio fue financiado con recursos propios del grupo investigador.



**ANEXO B  
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE EL PROCESO INVESTIGATIVO	Año 2009																																			
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Estudio de la idea del tema.																																				
Revisión Bibliográfica																																				
Definición del tema, Planteamiento y formulación del problema																																				
1ª. Tutoría con el asesor																																				
Delimitación del problema y objetivos propuestos Justificación y de logros esperados																																				
Elaboración de antecedentes y Marco referencial																																				
Actividades de campo en DANE, PROEXPORT																																				
Elaboración de la metodología del estudio																																				
2ª Tutoría con el asesor																																				
Organización y entrega de la propuesta																																				
Análisis e interpretación de los datos recopilados en DANE y PROEXPORT																																				
Análisis e interpretación de los datos recopilados a través de diferentes documentos sobre el tema.																																				
Organización del informe final																																				
Elaboración, conclusiones y recomendaciones																																				
Redacción y tercera tutoría con el asesor.																																				
Entrega del informe final.																																				
Sustentación																																				