

**ASPECTOS INTERCULTURALES EN LOS NEGOCIOS CON CHINA**

**TATIANA PATRICIA MÚNERA ROJAS  
RUTH MARY ROJAS GARCÍA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN  
CARTAGENA DE INDIAS, COLOMBIA  
2011**

**ASPECTOS INTERCULTURALES EN LOS NEGOCIOS CON CHINA**

**TATIANA PATRICIA MÚNERA ROJAS  
RUTH MARY ROJAS GARCÍA**

**Tesis de Grado**

**Asesor  
RICARDO CHICA AVELLA, Phd.**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN  
CARTAGENA DE INDIAS, COLOMBIA  
2011**

*Dedicamos esta tesis de grado a nuestros padres, quienes han soñado con nuestra realización desde el día en que nos sostuvieron por primera vez en sus brazos. Para ellos todo nuestro amor y esmero.*

## **AGRADECIMIENTOS**

En primera medida agradecemos a Dios por ser nuestro guía constante y darnos la fortaleza necesaria para no desfallecer, no nos cabe duda alguna de que es Él quien ha colocado en nuestro camino a todas las personas que contribuyeron a la elaboración de esta tesis.

Agradecemos a nuestras familias, padres y hermanos, que siempre estuvieron presentes en los momentos de angustia y de incertidumbre como pilares para no apartarnos de nuestro propósito, por brindarnos el ánimo y la fortaleza necesaria para seguir adelante.

Nuestros más sinceros agradecimientos para el Director de la Maestría Juan Carlos Robledo, por creer en nosotras y orientarnos hacia el logro de esta meta. A nuestro director de Tesis, Ricardo Chica, por acompañarnos con sus consejos durante todo este camino y compartir sus conocimientos de manera metódica y generosa. De igual manera agradecemos a todos los docentes de la Maestría que hicieron parte de nuestro proceso formativo.

A nuestra Alma Mater, a nuestra Facultad de Ciencias Económicas y a todas aquellas personas que hacen parte de las mismas, que le dedican su diaria labor a esta maravillosa tarea de educar y de formar personas de bien para la sociedad. Gracias porque siempre pudimos contar con ustedes como una mano amiga. A nuestros compañeros de estudio, gracias por los momentos compartidos durante toda nuestra formación.

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	10
<b>1. CULTURA ORGANIZACIONAL CHINA</b>	13
1.1. COMUNIDAD DE VALORES Y CREENCIAS	13
1.1.1 Confucianismo: Escuela líder del pensamiento.	14
1.1.2 Creencias: Taoísmo y Budismo	17
1.1.3 Ética de negocios contemporánea.	18
1.2. CREACIÓN Y SOSTENIMIENTO DE LAS REDES	20
1.2.1 Colectivismo: Una Filosofía empresarial	21
1.2.2. Guǎngxi (廣西): La Red de Conexiones Sociales	24
1.3. “LOSS OF FACE”. VIOLACIÓN DE LOS CÓDIGOS DE HONOR	27
1.4. DIÁSPORA CHINA Y LOS FLUJOS DE INVERSIÓN Y COMERCIO.	30
<b>2. DIMENSIÓN INSTITUCIONAL DE LOS NEGOCIOS EN CHINA</b>	35
2.1. CAPITAL SOCIAL.	35
2.2. COGESTIÓN TECNOCRACIA - EMPRESARIADO.	38
2.3. EL ROL DEL GOBIERNO.	40
2.3.2 Agilidad en Procesos. Regulación del medio.	41
2.4. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	45

2.4.1	Alcances de la Propiedad Intelectual	46
2.4.2	Desarrollo en la protección de los DPI (Derechos de Propiedad Intelectual)	48
<b>3.</b>	<b>FUNCIONAMIENTO SOCIAL</b>	<b>50</b>
3.1.	GERENCIA DEL TIEMPO.	50
3.1.1	Orientación a largo plazo	50
3.1.2	Estrategias de negociación comúnmente usadas.	54
3.2.	EMPRENDIMIENTO	58
3.2.1.	Coordinación de redes colectivas.	61
3.3.	PRAGMATISMO Y FLEXIBILIDAD	62
<b>4.</b>	<b>FACTORES CRÍTICOS PARA EL DESARROLLO DE NEGOCIOS CON CHINA</b>	<b>64</b>
4.1	EXPERIENCIAS EMPRESARIALES EN CHINA: CULTURA ORGANIZACIONAL	67
4.2	EXPERIENCIAS EMPRESARIALES EN CHINA: ESTRUCTURA DE INCENTIVOS	69
4.3	EXPERIENCIAS EMPRESARIALES EN CHINA: FUNCIONAMIENTO SOCIAL	72
4.4	LECCIONES DE LA COTIDIANIDAD EMPRESARIAL	75
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>77</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>86</b>

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Núcleos de estudio	11
Figura 2. Características claves individualismo Vs Colectivismo	22
Figura 3. Tabla de procedimientos previos oficiales	43
Figura 4. Dynamic increasing returns or circularities and market failure.	51
Figura 5. Comparación de las estrategias de negociación entre China y Occidente.	57
Figura 6. Matriz de análisis.	66

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. E1.	87
ANEXO 2. E2.	88
ANEXO 3. E3.	89
ANEXO 4. E4.	90
ANEXO 5. E5.	91
ANEXO 6. E6.	92
ANEXO 7. E7.	93
ANEXO 8. E8.	94
ANEXO 9. E9.	95
ANEXO 10. E10.	96
ANEXO 11. E11.	97
ANEXO 12. E12.	98
ANEXO 13. E13.	99
ANEXO 14. Formato general cuestionario entrevistas.	100



## INTRODUCCIÓN

La hipercompetitividad de los mercados internacionales constituye nuevas formas de hacer negocios bajo el marco de la globalización, la competitividad y la interculturalidad.

Este marco significa una búsqueda cada vez más intensa de las oportunidades de negocios y de métodos para potencializarlas. Una de las más importantes para los empresarios colombianos se encuentra en hacer negocios con China, teniendo en cuenta que las exportaciones a este país sólo en los dos primeros meses de 2010 crecieron en un 490%<sup>1</sup> gracias a la venta de productos tanto tradicionales, como no tradicionales<sup>2</sup>, y que en este mismo año el gigante asiático se convirtió en el segundo socio comercial de Colombia<sup>3</sup> y manifestó su intención de firmar un Tratado de Libre Comercio bilateral<sup>4</sup>.

Pero a la hora de trabajar en explotar esta oportunidad, el empresario colombiano encuentra que China, como país oriental de tradición milenaria, posee una cosmovisión muy distinta a la colombiana, presentando singularidades en su cultura y esquemas sociales. Aspectos que van desde lo religioso, demográfico e idiomático hasta una estructura político-económica única, y que de no ser comprendidos por el jugador externo pueden significar barreras infranqueables.

Obedeciendo a esta situación la presente investigación refiere especial atención a la pregunta sobre ¿Qué aspectos interculturales condicionan los negocios con China?, proponiéndose el objetivo de estudiar tales aspectos con miras a identificar factores críticos para empresarios colombianos cuya meta sea el aprovechamiento de las oportunidades en este país.

---

<sup>1</sup> Secretaría de Estado de Comercio. España. Continúan las cifras positivas que generan confianza entre los inversionistas. Publicado en abril 19 de 2010. Disponible en: [http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomeres/0,5310,5280449\\_5282927\\_5284940\\_4316443\\_CO,00.html](http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomeres/0,5310,5280449_5282927_5284940_4316443_CO,00.html). Extraído en julio 24 de 2010.

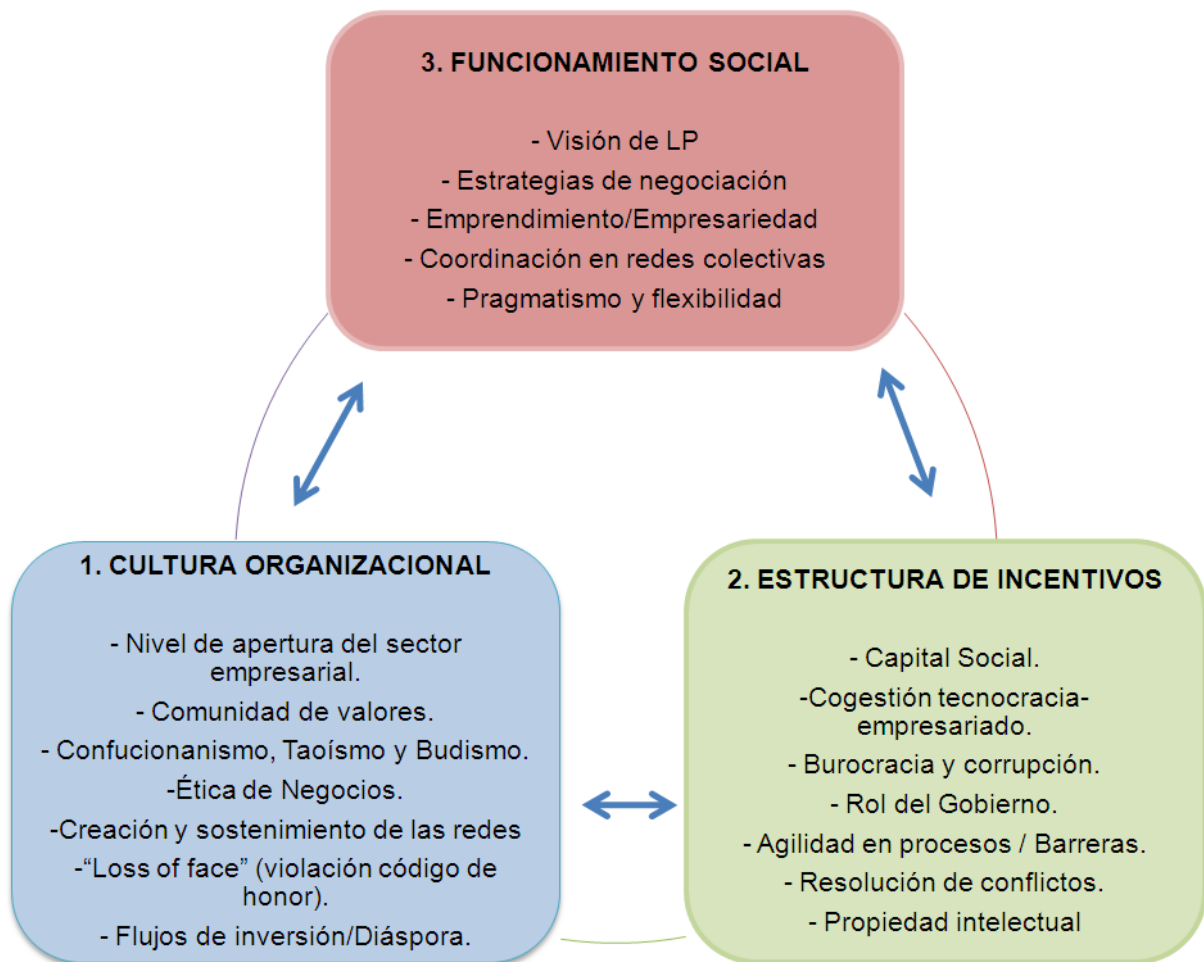
<sup>2</sup> El Universal. Colombia recupera con China 40% de exportaciones que perdió con Venezuela. Abril 19 de 2010, Caracas. Disponible en la web: [http://www.eluniversal.com/2010/04/19/eco\\_ava\\_colombia-recupera-co\\_19A3765053.shtml](http://www.eluniversal.com/2010/04/19/eco_ava_colombia-recupera-co_19A3765053.shtml). Extraído en: Agosto 04 de 2010.

<sup>3</sup> Revista Semana. "El Nuevo mayor amigo". Noviembre 13 de 2010. Disponible en la web: <http://www.semana.com/economia/nuevo-mejor-amigo/147215-3.aspx>

<sup>4</sup> La República. "China está lista para realizar un TLC con Colombia". Abril 30 de 2010. Disponible en la web: [http://www.larepublica.com.co/archivos/ECONOMIA/2010-04-30/china-esta-lista-para-firmar-un-tlc-con-colombia\\_99037.php](http://www.larepublica.com.co/archivos/ECONOMIA/2010-04-30/china-esta-lista-para-firmar-un-tlc-con-colombia_99037.php)

Para lograr este cometido, en el presente documento se estructura un análisis con base en tres núcleos de estudio que constituyen el entorno de negocios interculturales en China, estos son: la cultura organizacional, la estructura de incentivos y el funcionamiento social, los cuales son desglosados y analizados a lo largo del trabajo en sub-núcleos, tal y como se observa en la gráfica:

**Figura 1. Núcleos de estudio.**



Fuente: Realización propia.

Finalmente un último apartado, se encarga de confrontar los tres núcleos estudiados con las experiencias empíricas de empresarios colombianos que

poseen experiencia y conocimiento sobre los negocios con China, permitiendo extraer las conclusiones y enseñanzas del presente trabajo.

Este acercamiento, se hizo a través de entrevistas semi-estructuradas, en las cuales las preguntas estaban directamente relacionadas con los tres núcleos y sub-núcleos del escrito, otorgando también flexibilidad para que cada entrevistado aportara lecciones aprendidas acordes a su realidad. Posteriormente las respuestas y aportes de cada uno de los entrevistados fueron organizadas en una matriz (ver Figura 6, pág. 66) diseñada para poder analizar la frecuencia de las respuestas y la relevancia que cada núcleo temático cobraba en los casos estudiados, permitiendo extraer las mencionadas lecciones. Más detalles sobre este proceso de análisis se encontrarán en el Capítulo 4.

De tal manera, se espera con el presente trabajo de investigación poder aportar a la academia, en el área de negociación internacional y estudios interculturales con el uso de esta metodología que combina una fase de estructuración teórica-analítica y una fase de sistematización de conocimientos pragmáticos sobre los negocios en China para profundizar en la percepción hasta ahora alcanzada del país que, de acuerdo con el Banco Mundial y Goldman & Sachs, será la potencia económica mundial número uno en 2025.<sup>5</sup> A la vez que se contribuye a ampliar el panorama internacional del empresario colombiano en los negocios a través de lecciones teórico-prácticas adaptadas a este entorno específico.

---

<sup>5</sup> Reuters. China supera a Japón en tamaño económico. Julio 30 de 2010. Pekín. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2010/07/30/china-economia-japon-pib-crecimiento-eu>. Extraído en: Agosto 16 de 2010.

## **1. CULTURA ORGANIZACIONAL CHINA**

### **1.1. COMUNIDAD DE VALORES Y CREENCIAS**

Intentar explicar una cultura es siempre una labor compleja, más aún cuando parte de ojos de alguien externo a ella, sin embargo es sólo a partir del conocimiento de la misma que se logra una aproximación al pensamiento y a la filosofía de vida de aquellos que la profesan. Es en virtud de esta necesidad de comprensión de la milenaria cultura china, y la influencia que ha tenido en el desarrollo de la próxima gran potencia económica mundial, que se parte por abocar la comunidad de valores y creencias existente en dicha nación.

La mentalidad china se diferencia ampliamente de la occidental en un punto al cual se recurrirá en varias ocasiones en el desarrollo del presente documento, tal punto es la aceptación de la ambigüedad. Dentro de la cosmovisión china muchas cosas pueden coexistir con otras, aunque su compatibilidad no sea observable a simple vista, dado que allí reside el equilibrio de las cosas.

En este sentido, las creencias de la cultura china abarcan un amplio espectro, en el cual los referentes éticos, espirituales y religiosos beben de múltiples fuentes, y consolidan una comunidad de creencias y valores.

Dada la amplitud de dicha comunidad se harán referencia a los ejes centrales de la misma, sin pretender agotar su descripción. Y Por tal razón, la presente escuela de pensamiento (confucianismo) y las aun vigentes creencias

(Taoísmo y Budismo) constituyen la lista de sub-núcleos relevantes a nuestra investigación, en cuanto a la cultura organizacional China se refiere. (Ver Figura 1, Pág. 11).

### 1.1.1 Confucianismo: Escuela líder del pensamiento.

El Confucianismo, reconocido como “la base indeleble de los valores chinos”<sup>6</sup> es un conjunto de doctrinas y valores éticos instruidos a partir del siglo VI a.n.e por Kǒngzǐ (孔子), a quien en adelante se hará referencia como Confucio.

Confucio fue un “profesor de ética práctica sin ningún contenido religioso, trató el tema de la Virtud, dejando la cuestión de la Verdad abierta”.<sup>7</sup> Por tal razón el confucianismo se presentaba, desde sus orígenes, como un elemento de cohesión en la sociedad, que podía ser transversal a cualquier creencia religiosa.

Dentro de sus enseñanzas figura la Benevolencia – *Ren* – como concepto central que implicaba el amor hacia el hombre, y que debía darse por igual en relaciones tanto comerciales, como no comerciales. El amor hacia el prójimo lleva implícita, en el confucianismo, una tendencia marcada hacia al colectivismo; puesto que los intereses de la familia, de la sociedad deben estar por encima de los propios y la vida del hombre sólo cobra sentido al tener un rol dentro de la sociedad.

---

<sup>6</sup> CASEY DOUGLAS, Patricia; WIER, Benson. Cultural and Ethical Effects in Budgeting Systems: A Comparison of U.S. and Chinese Managers. En: Journal of Business Ethics. Vol. 60, No. 2 (Agosto 2005), p. 159-174. Disponible en Internet: <http://www.jstor.org/stable/25075257>.

<sup>7</sup> HOFSTEDÉ, Geert; BOND, M.H. The Confucius Connection: From cultural roots to economic growth. En: Organisational Dynamics (Primavera 1998). p 5-21. Disponible en Internet: <http://kdb2.portal.aau.dk/kdb2literature/download?cid=216825&litid=216784>.

En este sentido Confucio expresaba el deber ser del orden social – *Li* –, cuyo recorrido iba de lo micro a lo macro, partiendo del cultivo propio, siguiendo por la regulación de la familia, y el gobierno de los Estados, para llegar a la paz bajo el Cielo entero; siendo la familia el modelo de toda organización.

Si bien es cierto y todos los hombres eran iguales, se hacía necesaria la aceptación de las jerarquías, de tal manera que al aceptar cada quién su rol a desempeñar y su lugar a ocupar, se mantendría la armonía necesaria para que reinara la benevolencia entre los hombres. Así se plantean las Cinco Relaciones Cardinales – *Wu lun* –: gobernante y súbdito, padre e hijo, esposo y esposa, hermano mayor y hermano menor, y amigos mayores con amigos menores; estas relaciones se basan en obligaciones complementarias, la parte inferior le debe a la otra respeto y obediencia, mientras que la parte superior le debe a la otra protección y consideración.<sup>8</sup>

No se debe confundir a estas jerarquías con clasismo, claro está, dado que el mismo Confucio defendía el mérito, el cual debía regir las oportunidades educativas y profesionales; de hecho él fue el primer pedagogo en abrir escuelas privadas en la historia de China, quitándole el monopolio de la educación a la aristocracia<sup>9</sup>.

En cuanto a la virtud individual, que debía ser aplicada frente a las propias responsabilidades en la vida, Confucio recomendaba procurar adquirir habilidades y educación, trabajar duro, no gastar más dinero del necesario,

---

<sup>8</sup> EVANS, Neil; MAHER, Thomas; YU WONG, Yim; et. Al. Neo-confucianism: the bane of foreign firms in China. *En*: Management Research News. Vol. 21, No. 1. (1998) p. 13–22. Disponible en Internet: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=866621&show=abstract>

<sup>9</sup> LINGYU, Feng; WEIMIN, Shi. Perfiles de la cultura china. China Intercontinental Press, 2001. p. 104.

cultivar la paciencia y la perseverancia<sup>10</sup>. En lo referente a las transacciones mercantiles, la ambición era vista con recelo, en palabras del mismo Confucio: “La mente del hombre superior valora la honradez, mientras que la mente del hombre inferior valora el beneficio”<sup>11</sup>

Otras escuelas de pensamiento fueron también influyentes en la formación de la cosmovisión china, sin llegar a tener la relevancia del confucianismo, entre estas figuraban el legalismo, expuesto por Han Fei, en el cual se hacía énfasis en la necesidad de fortalecer la autoridad de la monarquía y de que se administrara el Estado por la ley. El centro de esta escuela eran las leyes y el poder como elementos de cohesión para la sociedad.

El mohísmo, por su parte, sostenía que la “causa de las conmociones sociales era el amor no recíproco entre los hombres”<sup>12</sup> por tal razón proponía el “amor compatible” que consistía en amar a todos los hombres independientemente de si eran familiares o extraños, compatriotas o extranjeros, hasta el punto de que se aboliera la frontera de la familia. Tal propuesta ideológica de Mo-Tse, fundador del mohísmo, indispuso a los gobernantes contra esta doctrina, la cual sin embargo tuvo gran influencia, puesto que también defendía el sistema de méritos, la vida austera, y la no agresión.

Debido a sus profundas bases morales, y su idoneidad para cultivar las tradiciones chinas del culto a los ancestros y la importancia de la familia, el Confucianismo mereció ser escogido por la dinastía Han cómo la primera

---

<sup>10</sup> HOFSTEDE, Geert; BOND, M.H. Op. Cit.

<sup>11</sup> The Analects of Confucius. Libro IV “Le Jin”, Capítulo XVI.

<sup>12</sup> LINGYU, Feng; WEIMIN, Shi. Op cit. p. 98.

entre las llamadas “cien escuelas del pensamiento” y cómo doctrina oficial del Estado a ser integrada en el sistema educativo.

Durante esa época, y de allí en adelante, el confucianismo se continuaría enriqueciendo con el aporte de distintas corrientes, siendo los más importantes los neo-confucianos, quienes contemplando los principios ortodoxos del confucianismo asimilaron también elementos de las principales religiones, fenómeno que ha permitido que se extienda su vigencia hasta el mismo día de hoy.

#### 1.1.2 Creencias: Taoísmo y Budismo

La religión y las creencias: dos temas controvertidos cuya influencia es imposible de determinar cuantitativamente, pero que no obstante proporcionan un marco para el desarrollo de ideales y paradigmas por parte de los individuos, lo cual sea en mayor o menor medida, condiciona comportamientos.

El Taoísmo, por ejemplo, al plantear un Camino que deriva de la naturaleza al cual el hombre no debe resistir para poder alcanzar la paz, limita el fomento a la individualidad y plantea poca flexibilidad frente a las situaciones ya dadas. Contrario a la mentalidad occidental que busca siempre maneras de modificar su entorno y realidad a su favor, y cultiva el individualismo basado en las libertades como fuente de la paz interior de cada persona. Es por esto que el Taoísmo en su conjunto podría ser considerado como uno de los impulsores del colectivismo chino.

Desde otro punto de vista el Taoísmo implica también un deseo de armonía en la cultura china del día a día, y he de aquí la aprehensión de los chinos



hacia el disenso. Como el gran pensador Sun Tzu<sup>13</sup> afirmaría en su obra maestra: “La victoria completa se produce cuando el ejército no lucha”, de tal manera que la estrategia es vista como la manera de prevalecer sobre el enemigo sin confrontación.

Las creencias derivadas del Budismo también aportan características importantes a la mentalidad del empresario chino, como punto de encuentro con el Taoísmo, el Budismo busca eliminar las pasiones y experimentar así un vacío que lleva al paraíso<sup>14</sup> el cual se identifica como nirvana, esto se logra a través del autocontrol de los sentidos. Sin embargo el Budismo se diferencia al tomar un hombre modelo, Buda, como ideal de vida y ejemplo a seguir. En general el seguidor de Buda es “un ser amable, gentil, compasivo, amante de los ritos, respetuoso de las costumbres ancestrales y en general abierto a un armonioso universo.”<sup>15</sup>

### 1.1.3 Ética de negocios contemporánea.

Así como Weber<sup>16</sup> se refiere al protestantismo como impulsor de la ética de trabajo capitalista, podemos encontrar en la ética contemporánea china elementos derivados de las creencias y religiones a las cuales previamente se han hecho referencia a lo largo del capítulo.

---

<sup>13</sup> TZU, Sun. El Arte de la Guerra.

<sup>14</sup> YU WONG, Yim; MAHER, Thomas; EVANS, Neil; NICHOLSON, Joel. "Neo-confucianism: the bane of foreign firms in China". En: Management Research News, 1998. Vol. 21 Iss: 1, pp.13 – 22. Disponible en base de datos: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=866621&show=abstract>

<sup>15</sup> GINÉS ORTEGA, Jesus. Ética Empresarial: Principios, tendencias y disparates. Santiago de Chile: Universidad Santo Tomás, 2007. P. 50. Disponible en la web: [http://books.google.com/books?id=u\\_jxf47YDxoC&pg=PA47&dq=budismo+china+etica+empresarial&hl=en&ei=NIG4TdW8MoHTgQfdgInpDg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=u_jxf47YDxoC&pg=PA47&dq=budismo+china+etica+empresarial&hl=en&ei=NIG4TdW8MoHTgQfdgInpDg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false)

<sup>16</sup> WEBER, Max. La ética protestante y el espíritu del capitalismo, México DF: Fondo de Cultura Económica, 2003.

En la arista del Confucianismo es tal vez donde más afinidades se puedan encontrar con la mentalidad empresarial occidental, al ser un crisol de valores tales como “integridad, respeto por los otros, confianza, y justicia en el sentido de tratar a todos los hombres de manera equitativa”.<sup>17</sup> Pero a la vez presenta una gran diferencia en la percepción de la ley, puesto que si recordamos el concepto de Li, previamente expuesto, el empresario chino no da validez a guías externas sobre que es correcto y que no, ya que todo debe partir de su autorregulación y autodisciplina.

En consecuencia los empresarios chinos mantienen una actitud negativa hacia el derecho civil, y son reacios a acudir ante los tribunales, de hecho lo consideran doloroso, tanto así que existe la expresión *Chi Guansi*<sup>18</sup> que traduce “sufrir una demanda”.

Y esta mentalidad no implica necesariamente ilegalidad, sino que por el contrario se refiere a la búsqueda constante de la practicidad y los caminos más directos hacia los objetivos. Además no hace referencia solamente al sistema legal civil, sino incluso a las normas organizacionales<sup>19</sup>: las normas de calidad ISO 9000 son mucho más difíciles de implementar en las organizaciones chinas que en las occidentales.

La estructura social fundamentada por el confucianismo y la búsqueda de armonía del taoísmo dejaron su impronta en un tipo de organización

---

<sup>17</sup> LAM, Kit-Chun Joanna. Confucian Business Ethics and the Economy. En: Journal of Business Ethics, Vol. 43, No. 1/2 “Business Ethics in the Global Knowledge Economy” 2003. pp. 153-162 Disponible en base de datos: <http://www.jstor.org/stable/25074983>

<sup>18</sup> JACOBS, Laurence; GUOPEI, Gao; HERBIG, Paul. Confucian roots in China: a force for today's business. En: Management Decision, Vol. 33 Iss: 10, pp.29 – 34. 1995. Disponible en base de datos: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=866621&show=abstract>

<sup>19</sup> STENSTADVOLD, Kjell 2005. The real Great leap Forward: Challenges for business in China at the start of the 21<sup>st</sup> century. En: Norsk Geografisk Tidsskrift- Norwegian Journal of Geography. Vol. 59. 246- 248. Oslo. ISSN 0029-1951.

empresarial que estimula la cohesión de equipo<sup>20</sup> y el compromiso con los objetivos comunes por encima de los personales. Esta lealtad también es cultivada por la gerencia, al mantener el sentido de justicia confuciano, favoreciendo al personal de manera equitativa, dado que “el recurso humano de la empresa es muy valorado, hay una constante, continúa preocupación, de proporcionarle la capacitación”.<sup>21</sup>

El aporte a la ética china contemporánea por parte del Budismo se observa principalmente en dos valores que han sido fundamentales para el auge del emprendimiento chino: la frugalidad y el trabajo diligente, que para ellos constituyen una expresión de devoción, pero en los negocios representan negocios bien fundamentados, trabajando a capacidad máxima e incurriendo en la menor cantidad de gastos posibles.<sup>22</sup>

## 1.2. CREACIÓN Y SOSTENIMIENTO DE LAS REDES

Frecuentemente cuando se emprenden misiones de negocios, se consideran ciertos aspectos cuyo valor connotativo aumenta con el enfoque intercultural que muchas negociaciones internacionales poseen y a su vez deben sortearse de la manera más exitosa posible; es por ello, que estudiar y observar la esencia de las costumbres y códigos locales que se manejan en

---

<sup>20</sup>CASEY DOUGLAS, Patricia; WIER, Benson. Cultural and Ethical Effects in Budgeting Systems: A Comparison of U.S. and Chinese Managers. En: Journal of Business Ethics, Vol. 60, No. 2. 2005. pp. 159-174  
Disponibile en base de datos: <http://www.jstor.org/stable/25075257>

<sup>21</sup> “Las empresas chinas y su éxito”. Disponible en la web:

<http://www.conductingbusinesshongkong.com/hong-kong-and-business/las-empresas-chinas-y-su-exito>

<sup>22</sup> HARVEY, Brian Peter. An introduction to Buddhist ethics: foundations, values, and issues. Reino Unido: Cambridge, 2003. P. 215. Disponible en la web:

[http://books.google.com/books?id=9CTSz3EVRpoC&pg=PA215&dq=china+values+entrepreneurs+buddhism&hl=en&ei=Y4K4Tc3wKYfTgQfPhcB9&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDsQ6AEwAA#v=onepage&q=china%20values%20entrepreneurs%20buddhism&f=false](http://books.google.com/books?id=9CTSz3EVRpoC&pg=PA215&dq=china+values+entrepreneurs+buddhism&hl=en&ei=Y4K4Tc3wKYfTgQfPhcB9&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDsQ6AEwAA#v=onepage&q=china%20values%20entrepreneurs%20buddhism&f=false)

un contexto destino, es vital para poder así usar estas diferencias culturales a nuestro favor.

China no es la excepción de ello, por el contrario, esta exótica cultura encierra códigos y tradiciones que condicionan la forma de relacionarse entre sus miembros y hacia los miembros externos de dicha cultura. Sin embargo aun siendo 'ajenos' a la cultura china, el empresario colombiano puede acercarse a la adaptación exitosa. A continuación se desglosan los ejes o sub-núcleos alrededor de los cuales se desenvuelve la cultura organizacional en China, previamente esbozados en la figura 1 sobre los núcleos de estudio.

#### 1.2.1 Colectivismo: Una Filosofía empresarial.

El colectivismo, concepto asociado generalmente con la subordinación de los intereses personales a los intereses objetivos de un grupo<sup>23</sup>, es hoy día en el mundo de los negocios y creación de empresas en China, una temática que adquiere más fuerza por su naturaleza ética y social.

En culturas de alto contexto como China, prevalece significativamente el valor de lo colectivo pues la preocupación por la riqueza y el apoyo sobre la cooperación y la fraternidad, son los pilares básicos de este concepto, que igualmente son aplicados en cada uno de los integrantes de cualquier grupo social.

---

<sup>23</sup> PINILLOS COSTA, María José; REYES RECIO, Luisa Eugenia. Influencia de la cultura individualista-colectivista sobre la creación de empresas. Decisiones y capital humano. 2006. p. 1 -6 Disponible en internet: [www.worldbank.org/WEBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES](http://www.worldbank.org/WEBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES).

En armonía con el *guan xi*, ítem que se profundizará más adelante, este consentimiento por el beneficio mutuo, en palabras de Hofstede, es una posición patente tanto a nivel familiar, de personalidad y comportamiento, como de lenguaje e identidad del grupo y educación escolar.

Para efectos de ampliación veamos la siguiente tabla:

**Figura 2.** Características claves individualismo Vs Colectivismo

	Individualismo	Colectivismo
1. Objetivos	Personales Corto plazo	Orientados al grupo Largo plazo
2. Valores	Logro Auto dirección Poder social Estímulo	Sociales Conformidad Seguridad Tradicición
3. Relaciones con los de "dentro del grupo"	El debate y la confrontación son aceptables	Armonía
con los de "fuera del grupo"	Se acepta el conflicto, pero no se desea muchas relaciones débiles	Conflicto esperado pocos vinculos cerrados
4. Atribuciones	El éxito se debe a la habilidad El fracaso se debe a factores externos	El éxito es el resultado del esfuerzo del grupo El fracaso se debe a la falta de esfuerzo

El término "dentro del grupo" se refiere al conjunto de personas que participan del mismo destino

El término "fuera del grupo" se refiere a las personas que no están "dentro del grupo"

Fuente: Tiessen (1997)

Autoría de PINILLOS María José, REYES Luisa Eugenia. Influencia de la cultura individualista-colectivista sobre la creación de empresas. Decisiones y capital humano. Pág. 5.

La tabla anterior es demostración del significado de la cultura colectiva que en China es considerada como una fuente de bienestar<sup>24</sup>, donde las diferencias entre el colectivismo y el individualismo se demarcan más aún, puesto que en esta cultura el individualismo es una manifestación de egoísmo.

<sup>24</sup>HOFSTEDE, Geert. Cultural Dimenssion.. 2001. Disponible en internet: <http://www.geert-hofstede.com/> - "El colectivismo está fuertemente enraizado en la tradición china manteniendo el bienestar del grupo que a su vez es la mejor garantía para el individuo"

Hay una diferencia importante entre estas dos dimensiones y es que la motivación de las culturas colectivistas a crear empresas es impulsada por la orientación al logro social y el compromiso con el grupo<sup>25</sup>, en pocas palabras, la calidad de la empresa se mide por la satisfacción de los clientes y potenciales consumidores, en cambio en el individualismo se percibe la simple delimitación de una búsqueda de logros y objetivos personales donde prima el interés individual.<sup>26</sup>

En China, las empresas que comparten una filosofía colectivista hacen mucho énfasis en la fidelidad y lealtad permanente de los integrantes del grupo, evitando al máximo las confrontaciones internas no solo en el ambiente organizacional de la empresa, sino también en las misiones de negocio, puesto que suelen ser de mucho tacto y directos en las concesiones e intereses que persiguen a la hora de cerrar un negocio.

En este sentido, es tan importante la fortaleza de esta filosofía y mentalidad, que inclusive implica que un enfrentamiento directo sea evitado siempre<sup>27</sup> puesto que la relación entre el empleador y el empleado o socios comerciales se basa en la confianza, la armonía y un entendimiento profundo de los valores morales y decir “No” en público significaría destruir esta armonía grupal.

---

<sup>25</sup> HOFSTEDE, Geert. Op. Cit.

<sup>26</sup> POSADA Enrique Cano. Director del Observatorio Virtual Asia Pacífico de la U. Tadeo Lozano. De acuerdo a esta premisa Posada Cano, expresa como es fundamental que si en su grupo de negociadores existe un sentido de pertenencia a la entidad o empresa que representa, debilitado muchas veces por factores como competencia, celos profesionales y afán de figuración; en el seno del grupo chino usted solamente hallara una cohesión monolítica. [www.utadeo.edu.co/asiapacifico](http://www.utadeo.edu.co/asiapacifico). [eltiempo.com](http://eltiempo.com).  
Fecha de publicación 25 de julio de 2008.

Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4397312>.

<sup>27</sup> International Business cultures. Individualism versus collectivism. Disponible en internet: <http://www.via-web.de/individualism-versus-collectivism/>.

### 1.2.2. Guǎngxī (廣 西): La Red de Conexiones Sociales

China posee una cultura de negocios que a causa de ser colectiva, se determina primordialmente por una red de valores e influencias (*Guan-xi*) con otras personas, que se cultivan progresivamente y se componen de la confianza y lealtad que se proyecta mutuamente cuando se realizan negocios.

Este concepto no sólo se limita al plano comercial y económico, el Guan-xi es manejado en todos los planos del diario vivir en China, desde la familia, las instituciones educativas y los banquetes sociales y por último pero no menos importante en las referencias comerciales, pues esta red de influencias e información será precisa para cerrar de forma exitosa los negocios, cooperando entre sí e intercambiando favores.

“Guan- xi es un componente crítico de los negocios sociales, y la vida política en China. En efecto tradicionalmente, las compañías chinas han valorado su guan-xi con amigos de confianza y socios más que el negocio en sí”<sup>28</sup>.

Esta dimensión es dada gracias a la visión largoplacista (LP) que las empresas chinas tienen en cuanto a sus relaciones basadas en guan-xi, es así como para ellos es totalmente razonable invertir una considerable cantidad de tiempo y energía en la construcción y el mantenimiento de guan-xi con sus socios comerciales.

---

<sup>28</sup> DAVISON, Robert; XIAOJUAN, Carol. Guanxi, knowledge and online intermediaries in China. Department of Information Systems, City University of Hong Kong. Kowloon, Hong Kong, People's Republic of China. Disponible en base de datos: [www.emeraldinsight.com/1750-614X.htm](http://www.emeraldinsight.com/1750-614X.htm).

La interrelación de estos sub-núcleos, también se puede apreciar en la pág. 11 con la figura 1 de los núcleos de estudios. Al denotar la circular retroalimentación existente entre la cultura organizacional, con el sub-núcleo de la visión de LP, inserta en el núcleo sobre el funcionamiento social en China.

En este orden, las consecuencias de no cultivar, cuidar y fortalecer un buen guan- xi, son delicadas y directas puesto que uno de los más fuertes lemas en la cultura organizacional china radica en ganarse la confianza entre sus socios y es que asegurar esta red implica mucha humildad y paciencia.

Este concepto también se fundamenta en la amistad *Youyi*<sup>29</sup> “la cual no es casual ni sentimental”<sup>30</sup>. En China las relaciones personales son muy indispensables y se anteponen en cuanto a relaciones de negocio se refiere, respetando mutuamente los sentimientos de ambas partes para no atrofiar la amistad creada.

Se recomienda estrechar los lazos asistiendo a acontecimientos extraoficiales tales como las comidas, las cenas y todos los eventos que puedan seguirse. Las conversaciones prolongadas y halagadoras de la cultura china, ojala se realicen compartiendo algunas frases básicas o palabras en mandarín; beber licor como acto de sociabilización, devolver invitaciones, entregar regalos moderados como muestra de humildad y muy importante la puntualidad<sup>31</sup> como gesto de responsabilidad, seriedad e importancia al momento de hacer negocios.

---

<sup>29</sup> GARCIA, José Luis. Cultura y Negociación. Boletín económico de ice n° 2835 del 14 al 20 de febrero de 2005. Pág. 43.

<sup>30</sup> GARCIA, José Luis. *Ibíd.*

<sup>31</sup> Guanxi – red de contactos e influencias sociales. ¿Cómo asegurar el éxito de mis negocios en China? Disponible en internet: <http://www.impchina.com/para-que-su-importaci%C3%B3n-de-china-sea-un-%C3%A9xito/cultura-de-negocios-china/guanx%C3%AD-el-arte-de-hacer-negocios-en-china/>.



Las actividades descritas previamente, dibujaran la futura relación que se establecerá con los socios, clientes o proveedores. En esta relación los valores implícitos en el *guan-xi*; respeto, lealtad y confiabilidad se relacionan tanto a nivel personal como empresarial.

Por esta razón, las relaciones no deben promoverse o limitarse únicamente antes del negocio a pactar; también es conveniente iniciarlas de forma gradual, para así poder generar una red de contactos que a largo plazo pueda servir tanto de puente o socio comercial en China.

Para los chinos, la confianza emocional es más importante que la confianza cognitiva, y se basa en vínculos basados en confianza entre los individuos que también puede extenderse a otros a través de la red de relaciones, *guanxiwang* (Gao y Ting Toomey, 1998)<sup>32</sup>.

Es así como y a grandes rasgos, se confirma como el *You guanxi* o tener *guanxi* al acceso de la influencia necesitada, se constituye como un factor crucial de las relaciones empresariales en china. “Los intercambios que tienen lugar entre los miembros de la red del *guanxi* no son exclusivamente comerciales sino que también implican la reciprocidad de favores (*renqing*) y el mantenimiento del estatus social (*mianzi*)<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> HUTCHINGS Kate. China and the Arab World. Lessons for international managers. Department of Management, Monash University, Clayton, Australia. Disponible en Internet: [www.emeraldinsight.com/1750-614X.htm](http://www.emeraldinsight.com/1750-614X.htm)

<sup>33</sup> ORDÓÑEZ, Patricia. La importancia de *guanxi*, *renqing* y *xinyong* en las relaciones empresariales en china: implicaciones. para las empresas españolas. Disponible en internet: [http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/ICE\\_818\\_221-9A9C1CDBAFD48C0D2EB0B7C09DE.pdf](http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/ICE_818_221-9A9C1CDBAFD48C0D2EB0B7C09DE.pdf)

### 1.3. “LOSS OF FACE”. VIOLACIÓN DE LOS CÓDIGOS DE HONOR<sup>34</sup>

Los chinos se preocupan mucho por la “cara” y son muy sensibles a tenerla y mantenerla en todos los aspectos de la vida social y empresarial. Poseer la “cara” se traduce en alto status y prestigio ante los ojos de los compañeros y demás personas alrededor, convirtiéndose en un sello personal de dignidad y estatus. Ser propietario de un error o vergüenza en público, equivale literalmente a "perder la cara"<sup>35</sup>.

El prestigio u estatus social de una persona en China engloba varias nociones. El *ganqíng* (敢情), es una medida de la profundidad de los sentimientos de una relación interpersonal, el *rénqíng* (人情) hace referencia a la obligación moral de mantener la relación, y el *lian* (蓮), hace referencia al concepto de " la cara" en el sentido del estatus social, el reconocimiento y el prestigio por poder adquisitivo.

Existe otro matiz que se refiere a la cara representando la percepción social del prestigio de una persona *Mianzǐ*. (面子). Este último destacado por ser interés particular al mundo de los negocios, en el cual también es primordial conservar “la cara” que se posee, puesto que esta afecta los componentes del capital social.

Es tan importante el manejo de este concepto en China, que de acuerdo al rango y a la antigüedad del individuo se le debe dar el apropiado respeto. Dentro de las negociaciones chinas, jerárquicamente el jefe o top de la

---

<sup>34</sup> CARDON, Peter and CALVERT SCOTT, James. Loss of Face Among Chinese Businesspeople in Intracultural and Intercultural Business Interactions. P. 2. (Jia, 2001, p.xi).

<sup>35</sup> TROMBLY, Maria. In China, Saving face really matters. Securities Industry News. 2006

misión negociadora puede perder la cara si se deja interrumpir mientras explica algo, en medio de los términos a negociar.

Una espontánea y asertiva manera para lograr la empatía desde el principio del negocio a buscar y asegurarse así de una buena cara; es a través de la reciprocidad en regalos. Estos así como el rango u estatus social deben entregarse de acuerdo a la antigüedad de la persona, para que de este modo, esta última pueda percibir que su presente tiene un valor superior al de un subalterno.

Del mismo modo, esperan recibir regalos de los productos chinos, especialmente el arte chino<sup>36</sup>. Estos siempre serán acogidos y valorados en especial en ciudades no tan grandes y provincias.

En este orden de ideas, es imperativo tener siempre muy presente en esta cultura colectivista y sociedad confuciana, que la “pérdida del rostro” está fuera de consideración alguna.

Se debe proteger la pérdida de rostro de una persona al no contradecirlo en público. David Ho Yaou-Fai<sup>37</sup> defiende esta posición al explicar como la riqueza de una empresa y los grupos de que la conforman interiormente son más importantes que el individualismo.

Bien define este concepto de la siguiente manera “Rostro/cara se pierde cuando el individuo, ya sea a través de su acción o de las personas estrechamente relacionadas con él, no cumplen los requisitos esenciales que

---

<sup>36</sup> Chinese culture. Understanding Chinese business culture and etiquette. Disponible en internet : [http://www.chinese-culture.net/html/chinese\\_business\\_culture.html](http://www.chinese-culture.net/html/chinese_business_culture.html).

<sup>37</sup> DAVISON, Robert; XIAOJUAN, Carol. Guanxi, knowledge and online intermediaries in China. Op cit,

le había impuesto en virtud de la posición que ocupa”<sup>38</sup>. Lo anterior puede ser equiparable con la pérdida de respeto consigo mismo, desde la visión occidental.

En China, las causas de la pérdida de cara pueden ser numerosas, pues dependen de las circunstancias y los principales afectados. En los negocios principalmente se deben a dos causas: el rechazo y la crítica pública<sup>39</sup>.

A menudo los empresarios chinos sienten la “pérdida de cara” cuando al hacer negocios con sus socios fueron rechazados por una oferta mejorada. Si el socio es de confianza y utiliza la propuesta de negocios para comparar precios con algunos competidores y así logra reducir más sus precios, los términos finales desembocan en una grave pérdida de rostro y de confianza acumulada, ambas pérdidas pueden durar años, independientemente de que la estrategia del socio rechazador sea una habitual práctica comercial.

Respecto a la crítica pública, considerada la causa de la “pérdida de cara” más frecuente, intensifica la misma cuando es dirigida a superiores por lo general dada dentro de las organizaciones, donde las relaciones de subordinación están definidas. La crítica abierta o pública en este caso es proporcionalmente más desprestigiante a sus afectados.

No obstante, y un punto importante sobre este aspecto, es que cuando se trata de negocios internacionales, la ‘pérdida de cara’, no es un hecho común y “los empresarios chinos, con una importante experiencia internacional de negocios, no pueden citar muchos ejemplos de la pérdida de la cara debido a

---

<sup>38</sup> Hofstede Op. Cit. P. 867

<sup>39</sup> CARDON, Peter and CALVERT SCOTT, James. Loss of Face Among Chinese Businesspeople in Intracultural and Intercultural Business Interactions. P. 9. (Jia, 2001, p.xi).

las acciones de los extranjeros”<sup>40</sup>. Los chinos rara vez perciben que la franqueza de hombres de negocios occidentales causa la pérdida significativa de la cara.

Es claro que para los empresarios chinos las cuestiones relacionadas con los legados de identidad nacional y cultural, son más significativas entre chinos y chinos a la hora de hacer negocios. Sin embargo, para los extranjeros es de vital importancia reconocer que el resultado final de los negocios, se puede ver afectada por la pérdida sustancial de la cara, en especial si es por parte del top o alto ejecutivo de negocios chinos.

#### 1.4. DIÁSPORA CHINA Y LOS FLUJOS DE INVERSIÓN Y COMERCIO.

La búsqueda hacia la libertad o nuevo porvenir que garantice estabilidad económica en un mundo cambiante, es la causante principal de las diversas diásporas; inicialmente quienes hacen parte de la misma mantienen el ideal de retornar a su territorio de origen condicionados al desarrollo y evolución.

Para el caso estudio es preciso aclarar como la “Diáspora China” es supremamente distinta a las demás - caracterizadas por la difícil aceptación de los nacionales e incluso otras etnias-, parte del éxito chino se fundamenta en su constancia hacia los negocios, el tamaño de sus familias y la unidad de las mismas permitiendo la continuación de empresas o vínculos comerciales entre las distintas generaciones.

---

<sup>40</sup> CARDON, Peter and CALVERT SCOTT, James. Loss of Face Among Chinese Businesspeople in Intracultural and Intercultural Business Interactions. Op. Cit. p. 11.

Se estipula que la emigración china comenzó gran tiempo atrás, debido a las conexiones de negocios, matrimonios, la diversificación de las industrias, entre otros;<sup>41</sup> pero alrededor de 1950 fue motivada por las guerras, corrupción política, la difícil situación interna a nivel educacional y hambre. Los principales focos de emigración fueron América, Asia Sur-Oriental, Australia y Suráfrica.

Los chinos son identificados a nivel mundial por soportar largas jornadas de labores y su espíritu emprendedor orientado hacia la consecución ágil de dinero y sustento. Ver nuevamente retroalimentación circular entre la cultura organizacional y el sub-núcleo del emprendimiento en el funcionamiento social graficado en la figura 1.

¿Cuáles son las principales razones del éxito de los chinos de ultramar en diferentes campos alrededor del mundo? Inicialmente se puede afirmar que su cultura es la razón primordial, son respetados y reconocidos, además es necesario adicionarle el estrecho lazo emocional, político y económico con China.

Según Zhinqun Zhu estudioso del tema hay dos aspectos importantes a tener en cuenta las motivaciones y los aspectos culturales:

- Motivaciones:

Los chinos en el extranjero se encuentran fuertemente identificados con sus tierras ancestrales, incluso después de que se conviertan en ciudadanos naturalizados de sus países de adopción, además del fuerte nacionalismo y

---

<sup>41</sup> CHEUNG, Gordon C. K. Chinese Diaspora as a Virtual Nation: Interactive Roles between Economic and Social Capital.

su influencia en la política exterior desde de los países de acogida hacia China, con el objetivo de apoyar a su nación<sup>42</sup>.

- Diferencias culturales

Los chinos son reconocidos por el refrán “The fallen leaves” o la “La hoja caída” donde manifiestan el deseo de regresar a su patria cuando envejecen, en caso de ser imposible físicamente lo harán mediante las ayudas a su familia, específicamente monetarias<sup>43</sup>. Dicha distinción los convierte en una diáspora especial, en comparación a otras.

Aunque la diáspora china contenga ciertos aspectos a resaltar en ningún momento se convierte en un caso de perfección, simplemente es un ejemplo claro de la creación de redes económicas y sociales fuera de las fronteras nacionales, estableciendo una especie de nación tácita, que genera estabilidad.

La base de las redes económicas y sociales de la diáspora china se encuentra ligada a su identidad étnica, cultura, historia, lengua y nacionalismo inculcado desde su corta edad, sin importar si nacieron en la China o territorios chinos de ultramar. Uno de los mecanismo sociales para mantener las redes es el conocido como “Guanxi”, tratado previamente en este capítulo, el cual juega un papel clave en la diáspora al facilitar el establecimiento de una relación transnacional con vínculos globales<sup>44</sup>, conllevando a la conformación de una Nación sin Estado.

---

<sup>42</sup> ZHIQUN ZHU. Two Diasporas: Overseas Chinese and Non-resident Indians In Their Homelands' Political Economy.

<sup>43</sup> Ibid

<sup>44</sup> JACOBSEN, Michael. Navigating between Disaggregating Nation States and Entrenching Processes of Globalisation: reconceptualising the Chinese diaspora in Southeast Asia.

En la actualidad se puede afirmar que la definición del chino es más cercana a su origen étnico que la identidad hacia un territorio, mejor conocido como etnonacionalismo. Complementada por la globalización como marco reformador de nuevos espacios supranacionales, fraccionando viejos esquemas y debilitando el concepto de soberanía.

Algunos autores sugieren que la principal característica de la diáspora china es la identificación de grupos y los vínculos globales, mientras otros refieren al capitalismo confuciano acerca de la cultura de los bajos costos de transacción en el momento de hacer negocios.<sup>45</sup>

La diáspora china ha facilitado la negociación de esta comunidad a nivel global, ya que cuando un empresario chino decide “transnacionalizarse” busca conectarse con sus semejantes inicialmente familiares o grupos cercanos, pero también con anteriores conexiones de negocios o referencias. Una vez realizado el primer contacto el chino se encuentra listo para ramificarse y crear toda una comunidad empresarial<sup>46</sup> independientemente si es de origen chino o no, lo importante es la oportunidad de negocio (emprendimiento).

Es así como la comunidad china ha sobrevivido en el extranjero, aferrándose a su cohesión étnica y con aquellos cercanos; su negociación es cerrada y selectiva, especialmente cuando no existe un histórico comercial entre los negociantes. Para la comunidad china es más importante movilizarse hacia

---

<sup>45</sup> Ibid

<sup>46</sup> Ibid



otro territorio con la seguridad o idea de un nuevo negocio que simplemente ir en búsqueda de trabajo.<sup>47</sup>

La diáspora china en sí misma reconstituye antiguas teorías y definiciones del Estado Nación, sobrepasando las fronteras nacionales, separando a la nación de su territorio y su historia en cierto punto, dándole mayor poder a la Nación sin Estado, sin desvanecer a la primera, tan sólo adoptándose al rápido cambio de la economía mundial soportado en el desarrollo continuo de las industrias en inversiones internacionales.

Finalmente es ineludible adicionar que el éxito mundial de los chinos se debe a la no irrupción en la política exterior del país al cual se acogen concentrándose en los negocios y relaciones comerciales, su principal meta es promover sus intereses económicos en cualquier parte del mundo. Pero más allá la diáspora es un fenómeno dinámico a tener en cuenta como infraestructura a través de la cual viajan los flujos de inversión desde y hacia China, que se consolida a través de las redes ya existentes (Guanxi) y pueden constituirse en puntos focales más flexibles hacia la entrada de extranjeros.

---

<sup>47</sup> Re-Conceptualizing Notions of Chinese-ness in a Southeast Asian Context. From Diasporic Networking to Grounded Cosmopolitanism

## 2. DIMENSIÓN INSTITUCIONAL DE LOS NEGOCIOS EN CHINA

### 2.1. CAPITAL SOCIAL.

El capital social es una de las dimensiones más grandes que constituye la fuerza y emprendimiento laboral en las redes de negocios chinos. Conformar el conjunto de relaciones, instituciones y normas que integran la calidad y cantidad de las interacciones de una sociedad.

Es definido con diferentes matices por distintos autores, Pierre Bourdieu (1985), por ejemplo lo define como el conjunto de recursos potenciales o reales a disposición de los integrantes de una red de relaciones más o menos institucionalizadas. James Coleman por su parte lo representa en los recursos socio culturales que facilitan acciones comunes de quienes conforman esa estructura social y, por último, para Robert Putnam “el capital social se refiere a las conexiones entre individuos –redes sociales- y normas de reciprocidad y confianza que se desprenden de ellas.”<sup>48</sup>

Existen dos dimensiones relevantes a la presente investigación para la aplicación de este concepto: **a.** capacidad del grupo para movilizar recursos asociativos: la cooperación, la confianza (que a su vez facilita la cooperación, e inclusive –de acuerdo a algunos autores- es un elemento esencial del desarrollo económico), la reciprocidad, la solidaridad; y **b.** disponibilidad de redes de relaciones sociales.

---

<sup>48</sup> PUTNAM, Robert. *Bowling Alone: The collapse and revival of american community*. New York: Simon & Schuster Paperbacks, 2000.

En el contexto de los negocios en China, el desarrollo del capital social es uno de los procesos más estimados en la conducción de las negociaciones empresa-empresa. Este capital genera valor económico a través de la creación de redes institucionales que son fundamentales para la actividad empresarial. Históricamente, se ha constituido como un rol necesario para el éxito económico de los países<sup>49</sup> y conceptualmente enmarca la formación de las relaciones que crean confianza dentro de la sociedad.

En este sentido, el Guan xi y Mianzi (cara), también son formas de inversión o capital social, cuya relación ofrece acceso a una red mucho más amplia de conexiones por medio de la identificación de grupos y “*altercasting*”<sup>50</sup>. Por medio del *altercasting* se cierran las brechas del primer contacto entre las partes o personas y se amplía la red de contactos profesionales.

La interrelación entre estos sub-núcleos y el capital social también es apreciable en la figura 1 acerca de los estudio de núcleos, con la retroalimentación igualmente existente entre la cultura organizacional y la estructura de incentivos.

En este sentido, la cara o mianzi es reconocida como una variable clave de la relación que surge principalmente del guanxi que conforma el capital social y a su vez constituye elementos como el respeto, el orgullo y la dignidad de una persona como consecuencia de su logro social<sup>51</sup>. Así mismo, los valores que

---

<sup>49</sup> Fukuyama (1996). SZETO Ricky; WRIGHT Philip C.; CHENG Edward. Business networking in the Chinese context. Its role in the formation of guanxi, social capital and ethical foundations. Hong Kong Shue Yan College, Hong Kong, People’s Republic of China, y University of Newcastle, Australia. Disponible en la web: [www.emeraldinsight.com/0140-9174.htm](http://www.emeraldinsight.com/0140-9174.htm)

<sup>50</sup> Una forma eficaz de “altercasting” es usar un intermediario que es un amigo mutuo de ambas partes (Yeung y Tung, 1996). PRESSEY Andrew D.; QIU Xin Xuan. Buyer-supplier relationship dissolution: the Chinese context. School of Management, University of East Anglia, Norwich, UK. Disponible en la web: [www.emeraldinsight.com/0885-8624.htm](http://www.emeraldinsight.com/0885-8624.htm)

<sup>51</sup> PRESSEY Andrew D.; QIU Xin Xuan. Op cit. p. 109

ostenta el individuo frente a la sociedad y le otorgan reconocimiento, serán una de sus principales herramientas para conformar fuertes redes profesionales.

Corporativamente, el capital social en China tiende a ser un centro de mantenimiento, innovación y desarrollo para las organizaciones internas de las compañías; en razón de que esta es constituida esencialmente por las asociaciones interpersonales de los individuos, trabajando de forma cooperativa en vez de ser absorbidos por la jerarquía laboral de unos individuos por otros.

Cohen y Prusak (2001) enmarcan el campo de acción de este concepto definiéndolo como “un stock de conexiones activas entre personas: la confianza, la comprensión mutua, los valores compartidos y los comportamientos que obligan a los miembros de redes humanas y a las comunidades a realizar acciones de cooperación posibles<sup>52</sup>”.

Las actividades sociales que generalmente conducen a la formación del capital social son relacionadas con las invitaciones, asistencia a eventos y entrega de presentes; actividades sencillas y comunes pero a su vez certeras para fortalecer las relaciones personales y el guanxi.

En este orden de ideas, se puede relacionar como el capital social se torna a su vez, en capital institucional, pues el K social implica una serie de normas de comportamiento y de ética que se traducen en un mejor funcionamiento de las instituciones.

En otras palabras el capital institucional sería el *stock*, el conjunto de reglas y normas sociales existentes dentro de un núcleo social, nacidas de estructuras

---

<sup>52</sup> SZETO Ricky; WRIGHT Philip C.; CHENG Edward. Op cit. p. 429.

formales e informales, que definen toda la estructura de incentivos o desincentivos, las cuales determinan el tipo de conductas humanas, integrando sanciones legales y morales<sup>53</sup>. (Ver figura 1 pág. 11).

## 2.2. COGESTIÓN TECNOCRACIA - EMPRESARIADO.

La cogestión de la Tecnoocracia y el Empresariado en China, reposa en el papel que desempeña el Gobierno. Un papel que no sólo se limita al fomento y apoyo del naciente empresariado, sino que además regula intensamente las actividades de negocio que se realizan, inclusive de una forma más intensa que en cualquier otro lugar del mundo. Este aspecto colinda esencialmente con el manejo de la Política Industrial que el Gobierno Chino ha impulsado y fomentado desde sus inicios.

A diferencia de otras sociedades, la estrategia industrial del Este asiático, se ha fundamentado en una estructura dinámica intensiva con productos de tecnología alta y media<sup>54</sup>. Esto traduce el fuerte compromiso de la sociedad oriental por fortalecer su competitividad frente a consolidados, emergentes y hasta diversificados mercados.

Chica Avella<sup>55</sup> recalca especial atención y comparación en este aspecto, con el pobre desempeño industrial de Latinoamérica versus el del Este asiático, el cual

---

<sup>53</sup> VICENCIO Meza Jorge Andrés. Capital Institucional y Desarrollo Económico: Una aproximación a la relación normativa-conductual en comunidades extranjeras. Empresarios Judíos en Chile. 1930-1970. Chile. Seminario para optar al Grado de Licenciado en Historia. Santiago, Diciembre. Disponible en internet en: [http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2009/vicencio\\_jo/sources/vicencio\\_jo.pdf](http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2009/vicencio_jo/sources/vicencio_jo.pdf).

<sup>54</sup> CHICA Ricardo. Director ASC UTB-UAM. Latin America vs. East Asia: growth and industrial development and policies.

<sup>55</sup> Ibíd. Director del CEA. Centro de Estudios Asiáticos. Universidad Tecnológica de Bolívar- Universidad de Manizales. Cartagena. Colombia

le lleva pasos agigantados en materia de investigación y fomento de políticas industriales similares.

El fomento y apoyo del Gobierno es palpable, con créditos subsidiados a favor del desarrollo de la empresa y la industria. El sector exportador también merece especial atención institucional en China, en razón, de que el Gobierno protege la caída de la moneda para que el exportador siga siendo competitivo.

En este sentido, el impacto de la política industrial es muy importante, pues este legado pro desarrollo no solo causa prosperidad en las empresas sino que además es generador de más empleo, siendo coherentes con el modelo de crecimiento y gobernabilidad.

El empresariado además de tener en cuenta los beneficios que le indican la cogestión y las políticas que apoyan el emprendimiento, debe tener muy en claro que las empresas en china constituyen la base de sus relaciones económicas, en las relaciones étnicas resultantes de un alto nivel de cohesión cultural dentro sus redes de negocio.

Por ello, cuando se trata de la inserción al mercado chino, las empresas por lo general desean tomar todas las medidas posibles para evitar el riesgo y sabiendo de antemano las redes y contactos sociales que deben poseer en prosperidad a su negocio, son recursivos al tratar de ingresar al mercado por medio de Joint Ventures u acuerdos comerciales a largo plazo.

Dichos acuerdos, frecuentemente se establecen entre empresas de cooperación con empresas privadas, empresas de propiedad estatal y multinacionales extranjeras, basadas en el interés mutuo.

### 2.3. EL ROL DEL GOBIERNO.

En el ámbito de los negocios la ética china merece delicada atención “La ética o *lunlixue* de los chinos no está basada en principios universales de bueno o malo”<sup>56</sup>. Es de esperarse que en medio de una negociación, lo que para los occidentales es interpretado como irrespeto a las típicas reglas de comportamiento social, para los orientales sea entendido como simple y llano sentido común.

En otras palabras, los que normalmente son concebidos en occidente como principios inmutables, la verdad absoluta o la ética y valores no son igualmente concebidos en esta cultura.

El manejo de la ética organizacional, también es observada desde otro contexto, pues en China habitualmente se viven problemas en los procesos internos de las organizaciones laborales <sup>57</sup> ; problemas que repercuten directamente en las cuestiones éticas de las empresas.

Las prácticas, por lo general desembocan en decisiones no éticas para los empleados en sus respectivas empresas, adoptando el proceso de “sistema de investigación-castigo”. Ling Lam hace referencia a esta acción al afirmar que “cuando alguien en su rutina laboral es atrapado realizando actividades indebidas por los supervisores de prácticas éticas, estos últimos reaccionan rápidamente sin investigar el problema de fondo en el sistema”<sup>58</sup>.

---

<sup>56</sup> GARCIA Tapia Bello, José Luis. Cultura y Negociación. Boletín económico de ice n° 2835 del 14 al 20 de febrero de 2005 Pág. 58

<sup>57</sup> LING LAM Maria Lai. Beyond Credibility of Doing Business in China: Strategies for Improving Corporate Citizenship of Foreign Multinational Enterprises in China. Malone College.

<sup>58</sup> LING LAM Maria Lai. Op Cit.

Frente a esta situación muchos empleados, se encuentran posición de dependencia y tienen miedo de comunicar sus demandas, ya que esto podría representarle la tan repudiada pérdida del rostro o “loss of face”. Organizacionalmente los empleados pueden ser fácilmente prescindidos de sus labores si expresan una voluntad negativa frente al mecanismo adoptado por la empresa.

No obstante para el inversionista extranjero probablemente la observación anterior no sea su mayor preocupación, en razón de que muchas veces el personal no es manejado directamente por el inversionista sino a través de otras representaciones o tercerización de la mano de obra.

Lo que sí constituye un motivo de planificación y constante actuación para el extranjero que busca hacer negocios en China es tener en cuenta el papel del mayor ente regulador del medio. El Gobierno.

Su papel en China, puede ser tan impulsador como obstaculizador, pues el manejo de las relaciones gubernamentales y emprendimiento de proyectos comerciales se ve influenciado positiva o negativamente en términos de la agilidad de tiempo que requieren los procesos en China.

### 2.3.2 Agilidad en Procesos. Regulación del medio.

En referencia a los permisos y licencias y que tan intrincados están en el desarrollo del sistema empresarial chino, cabe resaltar el punto expuesto por Pablo Echavarría<sup>59</sup>, al afirmar que “el control por parte del Gobierno es un

---

<sup>59</sup> ECHAVARRIA Toro, Pablo. Aproximación a China. Fondo Editorial Universidad EAFIT mayo 2009. Colección académica. [www.eafit.edu.co/fondoeditorial](http://www.eafit.edu.co/fondoeditorial). Medellín, Colombia. Pág. 149.



aspecto fundamental de la Sociedad China. Permisos y licencias se requieren para todo”.

Este hecho se alimenta en razón y en la medida de la transformación de la economía en China, la cual ha pasado de ser planificada a una de mercado, cuyas leyes y regulaciones sufren de constantes modificaciones y por ende no existen consistencias en la normatividad.

En este país, se observa la particularidad de la burocracia, que como en muchos otros países es normal, el comportamiento burócrata muchas veces retarda la agilidad en los procesos y la conformación de empresas extranjeras en este foco asiático. Esto termina resultando en un engorroso, incomodo e inclusive costoso procedimiento, que Chow<sup>60</sup> en tres palabras lo define como la “economía de mercado burocrático”.

Echavarría Toro<sup>61</sup>, lo confirma al describir como el poder y comportamiento de cada burócrata que participa en el proceso no solo lo retarda, sino que “quiere obtener beneficios para la unidad que representa a través del recaudo con el recaudo de derechos e impuestos”<sup>62</sup>.

Ahora bien, este fenómeno no se limita a la voluntad de las partes involucradas. Comercialmente y a través de una revisión de “Doing Business”, anualmente se establecen lapsos y periodos de tiempo que aproximan y le estiman una idea al inversionista sobre la demora o agilidad que puede hallar en los procesos.

---

<sup>60</sup> CHOW Gregory C. China's Economic Transformation, Malden, Blackwell Publishing, 2002, Peg 278.

<sup>61</sup> ECHAVARRIA Toro, Pablo. Ibíd. Pág. 117.

<sup>62</sup> Ibíd. Pág. 119.

Todos los procedimientos que se requieren oficialmente para que el empresario inicie y opere formalmente su compañía se registra de la siguiente forma:

**Figura 3.** “Tabla de procedimientos previos oficiales”

<b>What does starting a business measure?</b>
<b><i>Procedures to legally start and operate a company (number)</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preregistration (for example, name verification or reservation, notarization)</li> <li>• Registration in the economy's largest business city</li> <li>• Postregistration (for example, social security registration, company seal)</li> </ul>
<b><i>Time required to complete each procedure (calendar days)</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Does not include time spent gathering information</li> <li>• Each procedure starts on a separate day</li> <li>• Procedure completed once final document is received</li> <li>• No prior contact with officials</li> </ul>
<b><i>Cost required to complete each procedure (% of income per capita)</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Official costs only, no bribes</li> <li>• No professional fees unless services required by law</li> </ul>
<b><i>Paid-in minimum capital (% of income per capita)</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deposited in a bank or with a notary before registration begins</li> </ul>
<small>Source: Doing Business database.</small>

Fuente: Doing Business, “A partir de una metodología de negocio”<sup>63</sup>.

La anterior tabla señala de forma general, los requisitos, tiempos, costos y capital mínimo pagado que se requieren para la correspondencia oficial o las transacciones con las entidades públicas que son exigidas según la naturaleza del negocio.

El tiempo mínimo para cada tipo de procedimiento es de un (1) día<sup>64</sup>. La aceleración del procedimiento si así lo desea el empresario tiene un costo adicional.

<sup>63</sup> Doing Business. A partir de una metodología de negocio. Disponible en la web: <http://www.doingbusiness.org/methodology/~//media/FPDKM/Doing%20Business/Images/Methodology/What-SB-measure.gif>

Respecto al costo y al capital mínimo pagado, el primero se registra como un porcentaje de los ingresos de la economía per cápita. Incluida todas las tarifas oficiales y los honorarios por servicios legales o profesionales requeridos por la ley. Y lo que al capital mínimo se refiere debe reflejar la cantidad que el empresario tiene que depositar en un banco o con un notario antes de la inscripción y la incorporación de hasta 3 meses después y se registra como un porcentaje de los ingresos de la economía per cápita.

En términos meramente transaccionales se puede aseverar que en China, las medidas para empezar un negocio requieren de (14) catorce procedimientos que pueden tomar hasta (38) treintaiocho días<sup>65</sup>, cuyos costos fluctúan de acuerdo al tipo de procedimiento.

Por otra parte, el registro de propiedades en China requiere de (4) cuatro procedimientos, que toman (29) veintinueve días, con costos de 3,64%<sup>66</sup> del valor de la propiedad de registro de la propiedad en China.

En pocas palabras, la agilidad de los procesos y/o procedimientos en China, si bien pueden estar establecidos por indicadores globales, no descarta la irrupción, aplazamiento o demora de algunos de estos por la burocracia que participa en todo.

---

<sup>64</sup> www.Doingbusiness.org. A partir de una metodología de negocio. Procedimientos, tiempo y costos. Disponible en internet en: <http://www.doingbusiness.org/methodology/starting-a-business&prev=/search%3Fq%3Ddoing%2Bbusiness%2BchinaA#procedures>.

<sup>65</sup> Ibid. Overview of the steps to Starting a Business in China. Pág. 13. Disponible en internet en: <http://www.doingbusiness.org/~media/fpdkm/doing%20business/documents/profiles/country/db11/CHN.pdf>

<sup>66</sup> Ibid. Overview of the steps to Starting a Business in China. Pág. 43.

Se debe tener en cuenta, que las estrategias de negociación en China, hacen participe la agilidad del tiempo en términos emprendimiento, procedimientos, negociación entre las partes y acuerdos finales. El sub-núcleo de la agilidad en los procesos en este apartado, constituye parte de la retroalimentación dibujada en la figura 1 entre la estructura de incentivos y el funcionamiento social.

Es aconsejable al extranjero informarse completamente de los requisitos para hacer los debidos ajustes que requieren su proyecto u empresa de acuerdo a las mencionadas circunstancias.

#### 2.4. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

Para los inversionistas internacionales, el asunto relacionado con la protección de sus derechos de propiedad intelectual de sus empresas o compañías, abarca una de las razones más preocupantes y cuidadosas a la hora de establecer negocios con el mercado chino, puesto que las habilidades chinas en la reproducción de muchos productos diferentes se da con bastante precisión y a su vez posee un largo historial.

Desde los años cincuenta, un astuto observador de China señaló que el carácter ingenioso de la empresa china fue tal, que los trabajadores producían en perfecto estado la mayoría de los productos importados, en la medida en que estos productos falsificados eran en su época imposibles de diferenciar de los productos originales europeos<sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup> BERRELL Mike; WRATHALL Jeff. Between Chinese culture and the rule of law. What foreign managers in China should know about intellectual property rights. Graduate School of Business, RMIT University, Melbourne, Australia y Department of Management, Monash University, Churchill, Australia. Disponible en la web: [www.emeraldinsight.com/0140-9174.htm](http://www.emeraldinsight.com/0140-9174.htm)

En las últimas dos décadas, China ha logrado ingresar a la *World Intellectual Property Rights Organization* (WIPO) ejecutando numerosas disposiciones para proteger la propiedad intelectual, incluyendo el Memorando de entendimiento sobre la protección de la Propiedad intelectual (1992), el acuerdo relativo a derechos de propiedad intelectual (1995) y la aplicación de las normas de derechos de propiedad intelectual<sup>68</sup>.

Hasta hoy, la experiencia de Taiwán en la construcción de las nuevas normas de derechos de propiedad intelectual, sugiere un mejor panorama con claras posibilidades de un nuevo régimen de derechos de propiedad intelectual en China.

#### 2.4.1 Alcances de la Propiedad Intelectual.

La influencia de los valores confucianos, es frecuentemente asociada como un factor mitigante en los principios que sustentan el concepto de derechos de propiedad intelectual, pues la creencia común postula que los gestores de derechos de propiedad intelectual chinos están más influenciados por la propia cultura nacional que la normatividad del Estado de Derecho.

En la actualidad, uno de las principales dificultades que tienen los empresarios extranjeros al explorar el complejo terreno comercial y empresarial de China, es que su política se enmarca en una economía próspera, con una mezcla de confucianismo, marxismo y capitalismo<sup>69</sup>.

---

<sup>68</sup> BERRELL Mike; WRATHALL Jeff. Op Cit.

<sup>69</sup> *Ibid.*

Estas tradiciones coexisten y se complementan entre sí en la cosmovisión china, pero en el mundo de los negocios esta combinación confunde el estilo negociador del empresariado extranjero, debido a que la integración de estas tradiciones resulta a las partes negociadoras, la sugerencia de una sociedad china altamente tolerante a la ambigüedad y enfocada a la practicidad de los derechos de propiedad intelectual en su configuración de negocios; derechos que no se dan en razón del fracasado intento legalista fundamentado en las filosofías de Confucio. Apreciación de la interrelación de la estructura de incentivos con la cultura organizacional en la figura 1 sobre estudio de núcleos.

En este sentido, prepararse y adquirir los conocimientos pertinentes sobre los aspectos políticos, económicos, comerciales, sociales, culturales y legales de derechos de propiedad intelectual es esencial en la toma de decisiones en los acuerdos internacionales de asociación en materia de I+D y consecuentemente para establecer negocios y proyectos comerciales en China.

El papel de guanxi en el contexto comercial y de derechos de propiedad intelectual, nos referencia a las relaciones interpersonales en el mundo social y empresarial, estas relaciones son endémicas en China y por lo general ofrecen un mecanismo alternativo a la solución de controversias legales que puedan surgir a raíz de los derechos de propiedad intelectual, por esta razón la penalización legal es pocas veces buscada, debido a la fuerte coerción social que existe.

En una sociedad colectiva, el requisito de las regulaciones formales no es trascendental y la inducción de las relaciones colectivas está estrechamente estructurada para reflexionar en grupo en lugar de las necesidades

individuales<sup>70</sup>. En pocas palabras, el carácter colectivo de la sociedad china está en desacuerdo con una visión occidental de los derechos de propiedad intelectual.

#### 2.4.2 Desarrollo en la protección de los DPI (Derechos de Propiedad Intelectual).

Yu (2001) ofrece 6 pasos para el establecimiento de un régimen viable para la protección de los derechos de propiedad intelectual<sup>71</sup>, entre estos se señalan los principales indicadores que son favorecedores de acuerdo a la cultura de alto contexto y predominante dimensión social en el medio ambiente chino:

1. Abandono de tácticas agresivas.
2. La promoción de derechos de propiedad intelectual Guo Qing
3. Refundición de las ideas en el debate sobre DPI que de manera estratégica sea importante tanto para China y sus socios comerciales.
4. La aplicación de programas pertinentes a la educación cultural y social.
5. Promover los beneficios de los DPI entre líderes chinos y los actores locales de la industria de derechos de propiedad intelectual
6. Promover el conocimiento y los beneficios de derechos de propiedad intelectual entre los funcionarios locales.

Estas y otras iniciativas se promueven en la constante emersión de China con la economía mundial. Iniciativas trazadas en pro de la mejora de las asociaciones estratégicas entre todas las partes interesadas en los derechos de propiedad intelectual en China, las cuales están empezando a florecer y continuamente

---

<sup>70</sup> Ibid.

<sup>71</sup> Ibid. Op Cit. 72

invitan a los inversionistas a establecer alianzas estratégicas para el fortalecimiento y protección de los DPI.

El aspecto funcional y normativo de los derechos de propiedad intelectual se proyecta en pro de producir nuevas políticas y medidas para su protección. En especial para el empresariado extranjero y las acciones legales a emprender en cuanto a la protección de su tecnología se trata antes de las negociaciones con clientes, proveedores o empresas chinas; todas disposiciones concluyentes a tener en cuenta para realizar negocios de forma más clara en China.



### **3. FUNCIONAMIENTO SOCIAL**

En este capítulo, se plantea con especial énfasis la importancia de manejar el choque cultural en cuanto a la manera y método en la que los chinos afrontan una negociación. Por fases esta pareciera ser débil, complaciente, de concesiones, pero detrás de todo esto existe un manejo estratégico de la imagen que proyectan.

#### **3.1. GERENCIA DEL TIEMPO.**

Concretamente en cuanto al uso del tiempo se refiere, es sin duda uno aspectos más distintivos de cómo esta cultura oriental al ser milenariamente pacientes, demuestran obtener los resultados e intereses perseguidos en las negociaciones al transformar esta virtud en una ventaja frente al afanado estilo negociador occidental.

##### **3.1.1 Orientación a largo plazo**

Si existe una noción clara por la cual China se caracterice, es sin lugar a dudas, su orientación y visión estratégica a largo plazo (LP).

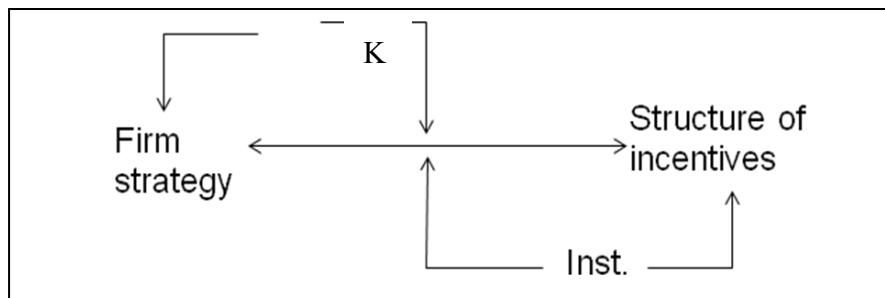
Esta visión no solo es inculcada bajo los principios culturales y milenarios típicos de esta sociedad, en la cultura del Noreste asiático las relaciones comerciales y económicas funcionan pensando no a corto, sino a muy largo plazo los resultados y beneficios potenciales que le traerá cada iniciativa, proyecto u ambición comercial.

El crecimiento exponencial de este país, se atribuye entre muchas otras cosas a la estabilidad y credibilidad que con mucha certeza ha logrado imponer en cada una de sus transacciones internacionales.

En la actualidad es un gigante asiático que gracias a su orientación largoplacista ha logrado acumular conocimientos y capacidades tecnológicas que refuerzan su status y ventajas competitivas en el mercado global.

Tal y como lo indica el siguiente grafico, es una sociedad cuya estructura de incentivos pende del puente institucional y las capacidades acumuladas que interrelacionan dicha estructura de incentivos con las estrategias empresariales.

**Figura 4.** “Dynamic increasing returns or circularities and market failure”



**Fuente:** CHICA Ricardo. Latin America vs. East Asia: growth and industrial development and policies<sup>72</sup>

La Visión de LP en China valoriza el rol del Estado y sus agencias, los agentes coordinadores gubernamentales se mueven bajo visiones de muy largo plazo, pues estos a diferencia de los agentes de mercado, no se ven

<sup>72</sup>CHICA Avella, Ricardo. Latin America vs. East Asia: growth and industrial development and policies. Dirección de Centro de Estudios Asiáticos. Universidad Tecnológica de Bolívar – Universidad Autónoma de Manizales. 2011. Pág. 2

presionados a obtener resultados a corto plazo por la rentabilidad del mercado.

En pocas palabras, son agentes que además de poseer una inherencia potente en el Estado, interactúan a favor de que las estructuras productivas y tecnológicas cuenten con un ambiente de muy largo plazo y puedan así aprender, asimilar y crear tecnología.

Es así como hoy día, la estructura de incentivos se ve potencializada por su economía flexible y emergente, operacionalizada en el marco de la visión estratégica colectiva y futurista.

En efecto, el empresariado chino ha demostrado basar sus relaciones de negocios a largo plazo, en razón del concepto de relaciones que existe dentro de su cultura de negocios – *Guanxi* – al cual se hace referencia en el primer capítulo de este documento y que se constituye en una práctica, que fundamentada en vínculos estables de confianza, refiere una estrategia relacional versus la transaccional. Donde la primera será primordial para mantener relaciones de negocio orientadas a LP.

En este sentido y tomando en cuenta las anteriores consideraciones acerca de la visión de negocios aplicada en China, resulta muy habitual realizar comparaciones entre el estilo negociador occidental versus el oriental, puesto que este último en fidelidad a su pensamiento estratégico tarda más tiempo en tomar decisiones, estudiando todas las viabilidades bajo todos los ángulos posibles, hasta el punto de llegar a complicar y extender aparentes cosas sencillas y sin importancia alguna.

En este orden de ideas, además de una mentalidad a LP, se requiere de mucha persistencia y paciencia para lograr estrechar exitosos y prósperos negocios con los chinos. “En la mente de los negociadores chinos, el proceso debe ser percibido por todas las partes como una negociación justa que sienta las bases de una relación personal y comercial sólida a largo plazo”<sup>73</sup>.

Es por ello que es muy importante que el empresario extranjero comprenda que en esta cultura de alto contexto, los acuerdos, escritos u demás actos firmados en cualquier proceso de negociación, señalan apenas el principio de las relaciones comerciales y en caso de ser necesarias las posteriores cooperaciones y/o modificaciones que durante y después de aplicar los términos transados en la negociación pueden alterar el curso de la misma, o peor aun atrofian la conexión o amistad consolidada entre las partes.

Siendo de esta manera en los negocios, más importantes las relaciones dinámicas entre las partes que el contrato suscrito legalmente. Es por ello que el empresario extranjero debe ser precavido, pues en este orden los contratos corren el riesgo de modificarse cuantas veces sea necesario para acomodarlos con la voluntad de ambas partes a las condiciones particulares del acuerdo comercial.

Cuando se trata de proyectos muy grandes, complejos o a gran escala, la situación se torna más delicada pues cualquier arbitraje o procedimiento judicial puede provocar un efecto perjudicial y comprometer la “cara” del representante u organización directamente implicada en alguna de las partes.

---

<sup>73</sup> GARCIA Tapia Bello, José Luis. Cultura y Negociación. Boletín económico de ice n° 2835 del 14 al 20 de febrero de 2005. Pág. 56.

No obstante, la visión de los chinos jamás debe ser subestimada, pues son emprendedores netos cuya estrategia y táctica negociadora se mueve en los esquemas de la cooperación, el colectivismo, la paciencia y disciplina característica de esta cultura milenaria.

3.1.2 Estrategias de negociación comúnmente usadas: Tiempos de negociación y Velocidad en la toma de decisiones.

Usualmente en China, al momento de establecer negocios existen ciertos elementos que pueden retardar el proceso de negociación. El tiempo en este proceso, es un instrumento que sabiamente utilizado puede repercutir en el proceso y los resultados perseguidos por las partes negociadoras.

En china, la toma de decisiones es un proceso lento, que propicia la búsqueda de consensos. Es menester que el empresario extranjero se revise de una gran dosis de paciencia, para afrontar exitosamente todo el proceso de negociación.

La velocidad en la toma de decisiones es al igual, un aspecto que dependiendo de la circunstancia o naturaleza del negocio puede armonizar u obstaculizar, la facilidad y rapidez propia del estilo negociador occidental respecto al uso del tiempo. Echavarría del Toro explica como en la fase de discusiones técnicas de un contrato en una típica negociación formal, suele tomar días, semanas, meses o inclusive años pactar un acuerdo.

Pareciera que la noción del tiempo no tuviera importancia para los chinos, sin embargo, el uso del tiempo en su estilo negociador hace parte del entretejido socio cultural que estratégicamente han implementado e inevitablemente

surge efecto en el comportamiento apresurado por cerrar un “simple” negocio desde la perspectiva occidental.

A continuación se listan las principales consideraciones que el mencionado autor<sup>74</sup> imprime al respecto:

- ✓ Tiempo no es dinero.
- ✓ Establecimiento de un precedente.
- ✓ Demoras burocráticas.
- ✓ Falta de suficiente de información.
- ✓ Problemas de coordinación.
- ✓ Mensajes ocultos.
- ✓ Prioridades gubernamentales.
- ✓ El idioma, intérpretes y traductores.
- ✓ Diferente concepto acerca del manejo del tiempo.
- ✓ Apetito por el detalle.

Las consideraciones anteriores, son variables que influyen directamente en la gerencia del tiempo y justifican la dilatación de los negocios y proyectos empresariales ambicionados por el extranjero.

Tal y como es señalado en el capítulo anterior, las demoras burocráticas que limitan sustancialmente la agilidad de los procesos, constituye a su vez un factor obstaculizante de la negociación de acuerdos y contratos. Se deben recurrir a instancias donde descansa el poder formal (Junta directiva, Comité Central, un Buró o un Ministerio) para que de esta forma las empresas puedan protegerse de cualquier inconveniente a futuro, pues las

---

<sup>74</sup> EHAVARRIA Toro, Pablo. *Ibíd.* Capítulo 10. Negociación. Pág. 154.

regulaciones en China no están claramente definidas como lo están en occidente.

El anterior planteamiento, se traduce en la cultura eminentemente laxa que China posee respecto a los requerimientos y cumplimientos legales que obligan los términos y acuerdos celebrados en los contratos.

Conjuntamente las decisiones contractuales o comerciales siempre son tomadas en grupo, no por una sola persona, y necesariamente por consenso. Los comités hacen parte de la cultura china y cada instancia debe consultarse con un comité de mayor rango.

Por otro lado, si lo que desea es establecer un precedente o en otras palabras, emprender un nuevo proyecto que nadie antes haya propiciado en ese entorno, es un tópico que naturalmente generara cierta curiosidad y desconfianza al respecto, puesto que no existirían regulaciones para el mismo y debería tomar el mismo proceso de formalización ante instancias chinas que institucionalmente aprobadas den aval al inédito proyecto.

El manejo del tiempo también debe ser asumido de manera distinta. Al ser una cultura diferente a la occidental, la concepción del tiempo es concebida con mucha paciencia y no representa pérdida de dinero. Asimismo se debe tener conciencia que una negociación por lo general puede involucrar varias partes, lo que en efecto implicaría más tiempo para la coordinación de las agendas de las demás entidades involucradas.

Por último pero no menos importante, el manejo de la información técnica tiende a incidir en el normal desarrollo de la negociación. Específicamente la falta de información suficiente se agudiza al ser precaria en calidad, precisión

y confiabilidad, lo cual sugiere la posibilidad de que el empresariado se sienta disciplinado por el manejo de la información técnica por parte de las entidades públicas en China.

En términos generales, las decisiones en China no se deben categorizar como rápidas y/o sencillas, o por el contrario totalmente lentas y pasivas. El manejo del tiempo refleja esencialmente la cultura organizacional imperante en cada compañía.

La estrategia china es muy eficiente al respecto, pues si se trata de negociar manteniendo los lazos de confianza en conjunto a una visión a LP suelen tomarse el tiempo y la paciencia que consideren necesarias para llegar a términos justos entre las partes.

Ahora bien, en cuenta a las tácticas que son utilizadas en el curso de la negociación, un buen punto de partida es el siguiente cuadro:

**Figura 5.** “Comparación de las estrategias de negociación entre China y Occidente”

<b>OCCIDENTE</b>	<b>CHINA</b>
Orientación hacia los resultados	Orientación hacia los procesos
Búsqueda de la verdad	Búsqueda del camino
El tiempo es dinero	Las cosas buenas toman tiempo
Eficiencia	Consenso mutuo
Proceso de negociación limitado	Proceso continuo de negociación
Orientación hacia los hechos	Orientación hacia la relación

**Fuente:** ECHAVARRÍA, Toro Pablo. Aproximación a china. Negociación.<sup>75</sup>

<sup>75</sup> ECHAVARRÍA, Toro Pablo. *Ibíd.* Capítulo 10. Negociación. Pág. 162



En este respecto, si bien el estilo chino puede resultar incomodo e inquietante a la contraparte negociadora, es usual que además de este planteamiento, añadan ciertos elementos de presión en el momento de las negociaciones y realización de los protocolos finales para transar un acuerdo comercial.

Los chinos siempre toman en cuenta todos los ángulos y dimensiones posibles de estudiar y escarbar más a fondo; apelando primordialmente a términos de tiempo, de clausulas, de regulaciones, de concesiones, precios e información y asuntos técnicos.

Todas las anteriores consideraciones en aras de dilatar el proceso y tiempo de la negociación, disminuyendo de esta manera el margen de flexibilidad restante para ambas partes, lo cual tarde que temprano repercutirá a favor de estrechar los negocios.

### 3.2. EMPRENDIMIENTO

A lo largo de las últimas décadas, el emprendimiento chino ha superado todas las barreras y expectativas de las economías mundiales. El despertar de este gigante asiático como nuevo jugador global era impensable en 1970, difusa en 1980, clara en 1990 y escandalosamente evidente a partir del año 2000.<sup>76</sup>

Es así como el espíritu empresarial en china no posee límites. Su visión de las cosas es en grande y cada transacción o planteamiento comercial adopta

---

<sup>76</sup> OROPEZA García, Arturo. China-Latinoamérica: una visión sobre el nuevo papel de china en la región. Algunas reflexiones sobre el nuevo papel de china en el marco de la integración latinoamericana. México. Instituto de investigaciones Jurídicas. Serie Doctrina Jurídica Núm. 508. CIACI. 2009. Pág. 17. Disponible en la web: [www.juridicas.unam.mx](http://www.juridicas.unam.mx)

una estrategia de negocios integral y de largo plazo, en constante búsqueda de crecimiento y comercialización.

A pesar de ello, regiones como Latinoamérica (L.A) aun no han madurado al cien por ciento sus relaciones de negocios, turismo y asociatividad comercial con China, en razón de que sus posiciones empresariales son limitadas y cortoplacistas en la mayoría de los países de la zona.

Por ello resulta importante pasar a una etapa de acercamiento que module las múltiples ventajas de este nuevo entorno económico, en aprovechamiento de las iniciativas comerciales que acarrea el emprendimiento chino y formar así estrategias integrales en cada misión empresarial.

La visión de negocios en China es ambiciosa<sup>77</sup>, clara y emprendedora. Los ajustes de acuerdo a esta circunstancia son claves y parten al dejar de lado el modelo gerencial tradicional reconociendo que siempre serán clientes muy importantes. Los términos de negociación se deben estudiar muy bien al igual que el manejo de la figura del agente comercial y de acuerdo a ello el comportamiento social deberá ser más prudente y sobrio en cuanto a las relaciones sociales.

Un claro y apropiado reflejo del emprendimiento chino, se halla a través del budismo Zen; como fue mencionado en el apartado 1.1.2 del capítulo 1, el budismo aporta características importantes a la mentalidad del empresario chino, en la búsqueda de eliminar las pasiones por medio del autocontrol de los sentidos.

---

<sup>77</sup> Ampliación nota complementaria en el 25° ranking de la famosa lista Forbes sobre los multimillonarios de todo el mundo. [www.forbes.com/lists/](http://www.forbes.com/lists/). La fuerte economía de China ayudó a Asia a convertirse en la fábrica de nuevos multimillonarios, que tiene 332 personas en la lista. El número de multimillonarios de Asia superó los europeos por primera vez. Artículo disponible en la web: [http://www.chinadaily.com.cn/business/2011-03/10/content\\_12150392.htm](http://www.chinadaily.com.cn/business/2011-03/10/content_12150392.htm)

Específicamente el Budismo Zen entró en contacto con el lado pragmático de la mentalidad china, la cual respondió al impacto del budismo, concentrándose en los aspectos prácticos y desarrollándolos en una forma especial de disciplina espiritual que recibió el nombre de Chan<sup>78</sup>, una palabra normalmente traducida como “meditación”.

En la actualidad Zen es una mezcla única de filosofías e idiosincrasias de tres culturas diferentes<sup>79</sup>. Es una forma de vida típicamente japonesa, y aún así refleja el misticismo de la India, espontaneidad del Taoísmo y el pragmatismo profundo de la mente Confucianista.

En materia de tecnología, el emprendimiento es igual o más impresionante. China tiene la capacidad de comprar, copiar, asimilar, aprender y crear conocimiento.

El aprendizaje tecnológico e industrial prioriza las políticas de desarrollo, por esta razón no es raro observar como un significativo número de estudiantes de doctorados en EEUU son chinos y mejor aun financiados por las empresas. La disciplina de estudiar por muchos años, fortalece la disciplina oriental de trabajo y a su vez les garantiza longevidad en su cultura.

---

<sup>78</sup> CAPRA, Fritjof. Filosofía Zen, el Tao de la Física. Budismo Zen. Disponible en la web: <http://www.portaldimensional.com/filosofia-zen-el-tao-de-la-fisica.html>

<sup>79</sup> Página de la vida. Budismo Zen. Disponible en la web: <http://www.proyectopv.org/1-verdad/filosofiasbudismozen.htm>

### 3.3.1 Coordinación de redes colectivas.

El reto y mantenimiento de la exitosa inmersión de los chinos en el competitivo mercado global yace en la cada vez más articulada coordinación de redes colectivas, que desarrollan ventajas competitivas para el empresariado y forjan a la competencia a estar a la vanguardia.

El desarrollo de más y más redes colectivas y de empresas, genera más prestigio en la región asiática pues ello conduce al fortalecimiento de las cadenas productivas, especialización de las empresas en productos, crecimiento en procesos y maquinarias y fortalecimiento de vocaciones productivas regionales, que generen planeaciones estratégicas a mediano y largo plazo.

La coordinación entre las redes desarrolla economías en red, permitiendo la acumulación de capital y la aceleración de la difusión tecnológica a través de sistemas de aglomeración – clusters - y redes de confianza. En este sentido, la coordinación de redes o asociatividad colectiva constituye uno de los mecanismos más eficaces para cultivar y mantener relaciones de negocios y confianza en China.

Esta forma asiática de asociatividad, constituye a su vez, un mecanismo de reducción y control al riesgo, pues la cultura china posee una natural aversión al riesgo, que es blindada a través del funcionamiento social del colectivo. (Figura 1. Pág. 11)

Desde el apartado 1.2 del primer capítulo, se hace énfasis en cómo esta exótica cultura encierra códigos y tradiciones que condicionan la forma de relacionarse entre sus miembros y hacia los miembros externos de dicha

cultura. Cualquier indicio de riesgo, trampa o deshonestidad se traducirá en un alto costo social en las partes implicadas en las redes de confianza.

### 3.3. PRAGMATISMO Y FLEXIBILIDAD

En China, el asunto de la empresariedad es un aspecto ligado al pragmatismo y la eficiencia que poseen a la hora de hacer negocios. Como se menciona en el sub-núcleo anterior de este capítulo, el pueblo chino aterriza y constantemente maneja una visión materialista, ambiciosa y enriquecedora de los negocios.

Lo anterior hace que los chinos sean extremadamente pragmáticos y objetivos. Inicialmente la flexibilidad es casi nula, solamente ganando la confianza a través del cumplimiento y la prudencia, se podrá alcanzar mayor asequibilidad.

El budismo al igual que en el emprendimiento también es reflejo del pragmatismo. La toma de decisiones de negocios en China, es pragmática y de acuerdo a un análisis rápido de la oferta y la demanda, llevaran o no a cabo los negocios.

La flexibilidad es una de las ventajas del pragmatismo. A diferencia de los occidentales que son más cartesianos, los orientales abordan los problemas de una manera más eficiente y son muy ágiles en ello. La calidad de los productos es flexible al precio. La relación es directamente proporcional: si la producción de algo es costosa, los productos se obtendrán con muy alta calidad y si es más económica con un margen de más baja de calidad.

En pocas palabras, se obtiene lo que corresponde por el precio demandado; un mismo producto puede ser realizado en cinco calidades distintas. La flexibilidad también se extiende en el sentido en que pueden proveer todo lo que les sea requerido y según todas las condiciones acordadas.

#### **4. FACTORES CRÍTICOS PARA EL DESARROLLO DE NEGOCIOS CON CHINA**

La importancia para el sector empresarial colombiano de hacer negocios con China, ha sido planteada desde muchas perspectivas macro, sin embargo es en el momento específico en que un empresario intenta abordar una experiencia de negocios que este se encuentra con factores críticos, de diversa índole, que incidirán en el éxito o fracaso de su hazaña.

Para poder definir tales factores se consideró necesario, además de hacer una revisión de la literatura y una reflexión sobre los tres núcleos temáticos ya tratados en este escrito, abocar a los empresarios colombianos que habían tenido experiencias en China, o en su defecto relaciones comerciales con empresarios chinos para lograr extraer su aprendizaje y articularlo en virtud de los tres ejes estudiados.

Este acercamiento, tal y como se describe al principio del presente documento, se hizo a través de entrevistas semi-estructuradas, de tal manera que las preguntas estuvieran directamente relacionadas con los tres núcleos del escrito y sus sub-núcleos, pero al mismo tiempo hubiera un margen de flexibilidad para que cada entrevistado aportara lecciones aprendidas acordes a su realidad.

Los casos escogidos incluyen dos categorías, emprendedores colombianos con negocios de distintas índoles – Tipo 1 – y agentes presentes en el mercado, que a pesar de no ser empresarios (o que además de ser

empresarios), trabajan de manera cercana con China y poseen gran conocimiento sobre su funcionamiento en el sector de los negocios – Tipo 2.

En la primera categoría para lograr dar riqueza al aprendizaje se escogieron casos de importadores, exportadores, joint ventures colombo-chinas, filiales colombianas y chinas de matriz multinacional, manufactureros importadores de materia prima, propietarios de empresas de servicios en China, agentes marítimos y agentes comerciales. En la segunda categoría, por su parte, se tuvieron en cuenta agentes consultores de China en Colombia certificados por la embajada China, directores de cámaras de comercio bilaterales, y directores de centros de estudios asiáticos.

Las respuestas y aportes de cada uno de los entrevistados fueron organizadas en una matriz, que puede observarse en la página siguiente, la cual fue diseñada para poder analizar la frecuencia de las respuestas y la relevancia que cada núcleo temático cobraba en los casos estudiados. Los códigos que se encontrarán en las celdas de la matriz corresponden a las respuestas de las trece entrevistas que se encuentran anexadas al final del documento, en estos se especifica también la tipificación del entrevistado.

Con base en esta matriz se articulan, a continuación, cada uno de los núcleos estudiados hasta este punto, con la práctica diaria de los agentes del mercado entrevistados, permitiendo llegar a conclusiones y enseñanzas que se extraen del trabajo realizado.

Cabe aclarar que el aporte de este estudio de casos es cualitativo, y sus conclusiones no pretenden ser representativas estadísticamente, sino más bien extraer enseñanzas específicas con las que más empresarios pudiesen identificarse a futuro.



**Figura 6. Matriz de Análisis\***

Núcleos	Sub-Núcleos	Cód .	Entrevistados												
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
1. Cultura organizacional	Comunidad de valores.	11		11.2		11.4	11.5	11.6	11.7	11.8	11.9	11.10	11.11		11.13
	Nivel de apertura del sector empresarial.	12	12.1		12.3	12.4	12.5	12.6	12.7	12.8	12.9	12.10	12.11	12.12	12.13
	Creación y sostenimiento de las redes	13	13.1	13.2	13.3	13.4	13.5	13.6	13.7	13.8	13.9	13.10	13.11	13.12	13.13
	“Loss of face” (violacion codigo de honor)	14		14.2	14.3	14.4			14.7	14.8	14.9	14.10	14.11	14.12	14.13
	Flujos de inversión/Diaspora	15													
2. Estructura de incentivos	Cogestión tecnocracia-empresariado	21	21.1	21.2	21.3		21.5					21.10	21.11	21.12	21.13
	Burocracia y corrupción.	22	22.1	22.2			22.5		22.7	22.8	22.9	22.10	22.11	22.12	22.13
	Agilidad en procesos / Barreras	23	23.1	23.2	23.3	23.4	23.5		23.7	23.8	23.9	23.10	23.11	23.12	23.13
	Resolución de conflictos.	24	24.1	24.2	24.3										
	Propiedad intelectual ¿se da?	25				25.4					25.9			25.12	25.13
3. Funcionamiento social	Visión de LP	31	31.1	31.2	31.3	31.4	31.5		31.7	31.8	31.9	31.10	31.11	31.12	31.13
	Tacticas: Tiempos Negociación/Toma de decisiones	32	32.1	32.2	32.3	32.4	32.5	32.6	32.7	32.8	32.9	32.10	32.11	32.12	32.13
	Coordinación en redes colectivas	33	33.1	33.2	33.3						33.9	33.10		33.12	33.13
	Emprendimiento/Persistencia: Empresariedad	34	34.1	34.2	34.3	34.4		34.6		34.8	34.9	34.10	34.11	34.12	34.13
	Pragmatismo y flexibilidad	35	35.1	35.2	35.3	35.4						35.10	35.11	35.12	35.13

Fuente: Realización propia.

\*Las filas obedecen a los núcleos y sub-núcleos articulados, y las columnas a los entrevistados (ver respuestas en anexos).

#### 4.1 EXPERIENCIAS EMPRESARIALES EN CHINA: CULTURA ORGANIZACIONAL

Este núcleo en general, es el que más ha merecido atención por parte de los emprendedores colombianos según se observa en la cantidad y frecuencia de respuestas recopiladas en la Matriz de Análisis (ver Figura 6), lo cual preliminarmente indica que las diferencias culturales juegan un papel más notable en el desenvolvimiento en los negocios que las garantías institucionales y legales.

La manera como los empresarios chinos se comportan, se relacionan con los demás y conciben los negocios y su funcionamiento tienen características particulares, que si bien no escapan al entendimiento de los empresarios colombianos, requiere una adaptación gradual y según los entrevistados constituyen un elemento sine qua non para el éxito comercial a largo plazo.

El sub-núcleo de valores y creencias (ver cód. 11, Figura 6) se constituye en un reto para la comprensión del observador externo, dado que mientras el sistema de valores chinos podrá ser percibido por algunos como “sano” o “tranquilo” con valores como la lealtad y honradez, otros ágilmente afirman que “el dinero” es el valor y motivación más importantes tras cada una de las acciones. Y en este respecto todos tienen la razón, dado que acorde con lo visto previamente, la mezcla de religiones y creencias que define la cosmovisión china es rica en ambigüedad y bebe de muchas fuentes, de tal manera que la influencia del confucianismo se ve reflejada en la cultivación propia del hombre y la rectitud en los valores, mientras que el budismo trae consigo un carácter pragmático y frugal que estimula el emprendimiento.

Un sub-núcleo que ha sido sencillo de comprender para los empresarios colombianos es el de creación y sostenimiento de las redes, dado que desde un principio se percibe el colectivismo y jerarquías existentes, y más importante aún se encuentra una gran apertura en el sector comercial y económico, tal y como se observa en las filas 12 y 13 de la matriz de análisis (Figura 6), en la cual esta última fila mereció menciones por parte de todos los entrevistados, con diferentes niveles de profundidad.

No obstante, más allá de percibir y comprender comportamientos, la adaptación íntegra a esta forma de organización social toma tiempo, puesto que el fuerte sistema de redes (Guǎngxi) requiere ser cultivado, incluso si hay un contacto intermedio que ayude a penetrar una red, la confianza debe ser ganada a través del tiempo y la constancia, y sobre todo la sutileza.

Es en este aspecto que se requiere gran adaptación por parte de una cultura y otra: el código de honor de China difiere en cierta medida del código de honor colombiano, y una violación del primero podría significar una pérdida total de la reputación y el respeto como empresario (“Loss of face”), conduciendo a un fracaso. Es el concepto de honor y respeto lo que más se dificulta al comprender, puesto que desde una impuntualidad, retraso o desentendimiento (que en primera instancia pueden parecer manejables en la cultura colombiana) pueden ser móviles para la ruptura de una relación de negocios en China.

Por lo mismo, las lecciones aprendidas que manifiestan el grupo de empresarios entrevistados para la fila 14 de la matriz sintetizada es que debe evadirse el incumplimiento a como dé lugar, en especial para poder exigir reciprocidad de la contraparte y poder mantener una buena relación a futuro.

Los flujos de inversión y comercio son un tema poderoso en magnitud en la realidad de negocios de este gigante asiático, y según lo estudiado en previos apartados de este escrito un fenómeno impulsor para que así sea es la diáspora china y el emprendimiento de las unidades sociales dispersas alrededor del mundo que poseen redes de inversión y contactos de negocios en su país de origen. Si bien es cierto y los empresarios entrevistados no hicieron mención específica a este tema – siendo de hecho la única fila ‘vacía’ en la matriz – tal vez por ser de influencia más indirecta que directa, no debe subestimarse el peso de la diáspora en el ambiente de negocios y más aún, debe evaluarse su virtud para iniciar la creación de Guangxi aun estando fuera de China.

#### 4.2 EXPERIENCIAS EMPRESARIALES EN CHINA: ESTRUCTURA DE INCENTIVOS

En este tema se indaga sobre los fundamentos del capital institucional de China y el rol de un agente primordial: el Gobierno, en la actividad empresarial. En medida inicial aún reconociendo las posibles barreras de entrada, las observaciones de los empresarios indican que los beneficios potenciales de los negocios exceden las dificultades que hay que sobrepasar, razón por la cual aunque no hay beneplácito respecto al marco jurídico empresarial actual en China, se siguen buscando más negocios en este país.

El Gobierno es el protagonista de este núcleo, convirtiéndose en héroe o antihéroe dependiendo de la situación. Uno de los aspectos positivos recogidos en las respuestas de los empresarios colombiano hace referencia a la cogestión tecnocracia-empresariado y la coordinación milimétrica que se da entre lo público privado. Partiendo de la base del único sistema económico chino, se entiende que muchas grandes empresas del sector privado pertenecen y/o pertenecieron al gobierno, y

que además este en sus planes quinquenales define el crecimiento que se espera en el sector privado.

Es así como el Estado se convierte en un agente coordinador, que puede decidir establecer un clúster industrial completo en una ciudad y establecer toda una estructura de incentivos para lograrlo. Que organiza desde la distribución territorial para fomentar la especialización y coordinación vertical, hasta el plano urbano para mejorar la eficiencia y disminuir los tiempos.

Pero este gran tipo de poder también tiene otra cara, aquella de la burocracia y corrupción. La existencia de comisiones y licencias para poder desarrollar la faena empresarial no es un secreto – varios de los empresarios así lo manifestaron (referirse a Figura 6, fila código 22) – y la lentitud de los procesos ya ha sido tratada en capítulos previos, en particular los procesos aduaneros parecen ser uno de los grandes cuellos de botella.

La normatividad es percibida por los entrevistados como escasa y compleja, cuando no ausente, y es aquí donde desde una perspectiva económica se comprende que si bien el rol del Gobierno chino es tratar de evitar muchas de las fallas de mercado ('market failures'), el *trade-off* que se da es la incidencia en fallas de gobierno ('government failures').

Fallas que son percibidas en el día a día por los empresarios, para quienes se ven reflejadas en falta de agilidad en procesos y en barreras de entrada, desde arancelarias y aduaneras, hasta fito-sanitarias, que no permiten una competencia del todo abierta en el mercado (cód 23, Figura 6).

Otro punto álgido, para aquellos a quienes pudiese presentársele un desacuerdo o incumplimiento, son los métodos de resolución de conflictos. Para lo cual, al no haber un sistema estipulado e institucionalizado, normalmente se recurre a la conciliación como método de ahorro de tiempo y costos. Y aunque hasta el momento, basándose en la baja respuesta al cód. 24 de la matriz de análisis, el empresario colombiano no está muy preocupado por este aspecto, es esencial poseer un plan de contingencia para reclamar el cumplimiento de los derechos, en este sentido adquirir seguros para los contratos puede constituirse en una alternativa para reducir el riesgo frente a falta de garantías legales.

La propiedad intelectual en China (cód 25, Figura 6) es una discusión sobre la cual nunca se logra colocar un punto final, si se empieza por esbozar una cultura de sentido colectivo, para la cual la réplica es sinónimo de admiración y los marcos jurídicos cualesquiera que sean no tienen la última palabra, es más fácil comprender la vocación del pueblo chino por hacer de la imitación casi un arte.

Pero andando un poco más al fondo del asunto, es desde los incentivos económicos donde se entiende con claridad que hay una necesidad, más que un deseo de copiar. Como bien explica Dahlman<sup>80</sup>, una industria tecnológicamente desarrollada constituye un requisito esencial para mantener la economía competitiva a nivel internacional y acelerar el desarrollo económico. Pero mientras los países industrialmente más avanzados invierten grandes sumas de recursos en actividades de investigación y desarrollo, para crear nuevos productos y nuevos procesos de producción; las empresas localizadas en los países en desarrollo, por su parte orientan sus actividades para asimilar y adaptar esas tecnologías a las condiciones locales.

---

<sup>80</sup> DAHLMAN, Carl; WESTPHAL, Larry. Technological effort in industrial development - An interpretative survey of recent research. En: FRANCES, Stewart; JEFFREY, James. The Economics of New Technology in Developing Countries. Colorado: Westview, 1982.

Este fenómeno encuentra su origen en el hecho de que el agente de mercado está presionado a corto plazo por la rentabilidad del mercado. Sin embargo también es importante considerar que una cultura se vuelve más sensible hacia los derechos de propiedad intelectual cuando está invirtiendo en crear, desarrollar, etapa a la cual China se acerca cada vez más y que podría transformar gradualmente la aproximación de este país a un sistema de protección de DPI más riguroso y efectivo.

Para esto el Estado y sus agencias juegan un papel importante, en crear las estructuras de incentivos adecuados para la creación de la tecnología, en lugar de la asimilación con políticas de estímulo a la investigación y desarrollo y de penalizaciones efectivas hacia los perpetradores de los derechos intelectuales.

Por el momento Colombia, a pesar de poseer sistemas más rigurosos y estructurados para la protección de los DPI, por ser también un país en vía de desarrollo no se ve amenazado por la actual situación en China acorde con las respuestas de empresarios frente al cód. 25 en la matriz, en particular por el tipo de negocios que se desarrollan comúnmente entre ambos países y que fueron estudiados en el presente trabajo, los cuales implican poca I+D.

#### 4.3 EXPERIENCIAS EMPRESARIALES EN CHINA: FUNCIONAMIENTO SOCIAL

El funcionamiento social fue el segundo núcleo en importancia al recibir respuestas por parte de los empresarios colombianos (total respuestas filas 31:35 x columnas E1:E13). Este mira la dinámica del mundo de los negocios, no desde el punto de vista institucional, ni examinando al actor

Gobierno. Sino que centra su visión en el comportamiento de los otros agentes del mercado: los empresarios y organizaciones chinas.

La concepción del tiempo – filas cód. 31 y 32 – fue el sub-núcleo más incidente y con justa razón, ya que vis á vis la celeridad que persigue la toma de decisiones en occidente, en China el tiempo no es algo que se “pierde”, sino una herramienta más en la toma de decisiones. De esta manera la agilidad o lentitud con que se defina una decisión está relacionado con la estrategia relacional, que persigue establecer, antes que nada, vínculos estables de confianza.

Adicionalmente, los tiempos también muestran la cultura organizacional de las empresas (que son tan heterogéneas en China como en cualquier otro país en desarrollo) la cual puede ser más pausada o más eficiente en algunos casos y dependiendo de la empresa. Esto aunado a que cada decisión pertenece a categorías distintas, siendo así posible que tal y como indica la lógica, las decisiones de corto impacto como compra y venta puedan ser tomadas de manera rápida y consistente, mientras que aquellas decisiones que implican un compromiso a largo plazo, como las referentes a temas de inversión y asociación tomen más tiempo de aquel al que está acostumbrado el empresario occidental.

En lo referente a las tácticas de negociación, dos cuestiones en particular merecieron la atención de los entrevistados, estas son la jerarquía en los grupos de negociación y el regateo. La primera obedece a principios milenarios confucianistas que establecen fuertes relaciones de poder y predominancia entre los líderes empresariales y el resto de su organización (tal y como el padre en una familia), pero también sorpresivamente los entrevistados observan como la globalización de los negocios ha generado que empiece a darse un grado de delegación y poder de negociación, que aunque limitado, es un avance significativo en



la cultura organizacional china. La clave está entonces en identificar quien tiene poder de negociación limitado y quién no.

En cuanto al regateo, podría decirse que es más bien una tendencia a renegociar, ya que para los chinos la relación de negocios es continua y dinámica y no termina con la firma de un contrato, que en realidad les es de poca significación. La palabra por otra parte es de gran valor. Pero debe tenerse mucho cuidado con intentar regatear precios, puesto que el socio chino en virtud de su pragmatismo no perderá un negocio por desacuerdos en precio, sino que buscara el consenso, pero todo lo que disminuya en precio irá en detrimento ya sea de la calidad o de los tiempos de entrega.

Otro aspecto presente en el funcionamiento social del sector empresarial chino es la coordinación de redes colectivas, representado en la matriz con el código de fila 33, y que responde a la presencia de aversión al riesgo en la cultura china, constituyéndose en un método para disminuirlo a través de la construcción de redes de confianza y contactos. Entre las empresas del sector privado se han observado coordinaciones específicas en sentido vertical, es decir a través de eslabones especializados en una misma cadena de producción y en sentido horizontal, o 'coopetencia' cuando es necesario para cumplir con negocios que exceden la capacidad, sobre todo si hay amistad entre los respectivos empresarios.

Muchas anotaciones hacen referencia al gran espíritu emprendedor y pragmático que caracteriza al empresario chino, este va más allá de la simple iniciativa de negocios, que puede implicar empezar desde cero, extendiéndose a una férrea voluntad de ajustes a las circunstancias. Dicha flexibilidad permite al empresario chino en el sector manufacturero y comercial ofrecer una amplia gama de calidades, cantidades y plazos para satisfacer todos los gustos (referirse a filas 34 y 35, Figura 6). Y en el

sector de inversiones y asociaciones llevar sus negocios a los lugares más adecuados y con mayor posibilidad de crecimiento en el largo plazo.

#### 4.4 LECCIONES DE LA COTIDIANIDAD EMPRESARIAL

De la serie de entrevistas realizadas también se extrajeron lecciones o consejos adicionales que no estaban contempladas inicialmente en las preguntas, pero que hacen parte integral de las experiencias de adaptación de los empresarios colombianos.<sup>81</sup>

La primera lección en desprenderse es que una negociación será efectiva si es equilibrada, y no se debe esperar ganar mucho más de lo razonable. Modificar las condiciones que desde un principio se definieron como no negociables, podrían terminar en malos entendidos e incumplimientos, pero sobre todo en la pérdida de credibilidad y poder de negociación.

La cultura de negocios china es de contactos, por lo cual tener un contacto intermedio que pueda introducir al círculo empresarial objetivo es una gran ayuda, pero cuando esto no es posible es mejor destinar recursos para asistir a ferias de negocios y a los clústeres, e iniciar un cultivo propio de relaciones empresariales.

Los chinos no están muy adaptados a cuidar de los detalles, para ellos un negocio se puede hacer más o menos como se negoció, por lo que es deber del empresario estar pendiente paso a paso del negocio para que todo sea exactamente como se quiere. Una estrategia utilizada comúnmente por los empresarios colombianos para disminuir riesgos en el mercado chino, en el negocio de importación, es contar con un agente

---

<sup>81</sup> Nota: dichas lecciones se desprenden de las respuestas a las preguntas adicionales en el cuestionario del Anexo 14 y al diálogo sostenido con c/u de los entrevistados.

de compras que se encargue de verificar la calidad y cantidad de los pedidos. También es necesario viajar esporádicamente para estar al tanto de las tendencias del mercado y refrescar los contactos.

En el negocio de maquila lo idóneo es adaptarse a ser muy preciso en los pedidos y planificarlos con tiempo. Mientras más específico sea el pedido, más acertado será el resultado, valerse de referencias universales como medidas métricas o el Pantone para los colores, enviando los artes terminados, y los tipos de letras específicas pueden ser la diferencia entre obtener el resultado deseado o una gran inconformidad.

En general, la adaptación a la sociedad empresarial china es un proceso gradual y de mucho aprendizaje, pero las ventajas son prominentes y los obstáculos son sorteables, tal y como han demostrado experiencias de empresarios colombianos. En este orden de ideas para ser exitoso se requiere una mentalidad abierta, así como un estudio comprensivo de los valores culturales, el funcionamiento social y la estructura de incentivos, aspectos que articulan simultáneamente el entorno de negocios y que al ser correctamente asimilados acercan el éxito en este atractivo mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- AYALA SUÁREZ, J. R. La Comunicación Intercultural y Las Negociaciones Internacionales (Tesis). Puebla: Departamento de Administración de Empresas, Universidad de las Américas Puebla. 2005.
- BERRELL Mike; WRATHALL Jeff. Between Chinese culture and the rule of law. What foreign managers in China should know about intellectual property rights. Graduate School of Business, RMIT University, Melbourne, Australia y Department of Management, Monash University, Churchill, Australia. Disponible en la web: [www.emeraldinsight.com/0140-9174.htm](http://www.emeraldinsight.com/0140-9174.htm)
- BOWDITCH, J. L. and BUONO, A. F. 2001, *A Primer on Organizational Behavior*, 5th edn. (John Wiley & Sons. Inc.).
- BURELSON B.R.; KUNKEL A.W. (eds.). *Communication Yearbook 19*. Londres: Sage, 1996.
- CAPRA, Fritjof. Filosofía Zen, el Tao de la Física. Budismo Zen. Disponible en la web: <http://www.portaldimensional.com/filosofia-zen-el-tao-de-la-fisica.html>
- CARDON, Peter and CALVERT SCOTT, James. Loss of Face Among Chinese Businesspeople in Intracultural and Intercultural Business Interactions. P. 2. (Jia, 2001, p.xi).
- CASEY DOUGLAS, Patricia; WIER, Benson. Cultural and Ethical Effects in Budgeting Systems: A Comparison of U.S. and Chinese Managers. En: *Journal of Business Ethics*, Vol. 60, No. 2. 2005. pp. 159-174 Disponible en base de datos: <http://www.jstor.org/stable/25075257>
- CASEY DOUGLAS, Patricia; WIER, Benson. Cultural and Ethical Effects in Budgeting Systems: A Comparison of U.S. and Chinese Managers. En: *Journal of Business Ethics*. Vol. 60, No. 2 (Agosto 2005), p. 159-174. Disponible en Internet: <http://www.jstor.org/stable/25075257>.
- CASMIR, Fred: TIRAD. *Culture Buildings: A paradigm shift for International and Intercultural Communication*, Londres: S.A. Deetz, 1993.
- CHEN, G.M.; STAROSTA, W.J. Intercultural communication competence: a synthesis.

- CHEUNG, Gordon C. K. Chinese Diaspora as a Virtual Nation: Interactive Roles between Economic and Social Capital.
- CHICA Avella, Ricardo. Latin America vs. East Asia: growth and industrial development and policies. Dirección de Centro de Estudios Asiáticos. Universidad Tecnológica de Bolívar – Universidad Autónoma de Manizales. 2011. Pág. 2
- CHICA, Ricardo. China: lecciones, oportunidades y desafíos. Agosto 04 de 2010. Bogotá. En: Portafolio.
- CHOW Gregory C. China's Economic Transformation, Malden, Blackwell Publishing, 2002, Peg 278.
- DAHLES Heidi. Culture, Capitalism and Political Entrepreneurship: Transnational Business Ventures of the Singapore-Chinese in China. Vrije Universiteit, Faculty of Social Sciences, Department of Culture, Organization and Management, De Boelelaan 1081c, 1081 HV, Amsterdam.
- DAHLMAN, Carl; WESTPHAL, Larry. Technological effort in industrial development - An interpretative survey of recent research. En: FRANCES, Stewart; JEFFREY, James. The Economics of New Technology in Developing Countries. Colorado: Westview, 1982.
- DAVISON, Robert; XIAOJUAN, Carol. Guanxi, knowledge and online intermediaries in China. Department of Information Systems, City University of Hong Kong. Kowloon, Hong Kong, People's Republic of China. Disponible en base de datos: [www.emeraldinsight.com/1750-614X.htm](http://www.emeraldinsight.com/1750-614X.htm).
- DJANKOV; QIAN, Yingyi; ROLAND, Gerard; and ZHURAVSKAY, Ekaterina. *Entrepreneurs and Enterprise in China's transition to market*. Who are china's entrepreneurs? Vol. 96 no. 2 Mayo 2006
- DRNEVICH, Paul. The Role of cultural distance in international negotiations. 2004. Diccionario enciclopédico El Pequeño Larousse en color ® Larousse ® 2006
- ECHAVARRIA Toro, Pablo. Aproximación a China. Fondo Editorial Universidad EAFIT mayo 2009. Colección académica. [www.eafit.edu.co/fondoeditorial](http://www.eafit.edu.co/fondoeditorial). Medellín, Colombia. Pág. 149.
- EVANS, Neil; MAHER, Thomas; YU WONG, Yim; et. Al. Neo-confucianism: the bane of foreign firms in China. En: Management Research News. Vol. 21, No. 1. (1998) p. 13–22. Disponible en Internet: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=866621&show=ab>

stract

- FAURE, Guy-Olivier. Approcher la dimension interculturelle en negotiation internationale. En: Revue Française de Gestion 153. Paris: Fondation Nationales Pour L'enseignement de la Gestion des Enterprises, Diciembre de 2004.
- FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In. New York: Houghton Mifflin, 1981.
- FISHMAN, TED. China S.A. Cómo la nueva potencia industrial desafía al mundo. Bogotá: Random House Mondadori, 2007. 460 p.
- GARCIA Tapia Bello, José Luis. Cultura y Negociación. Boletín económico de ice n° 2835 del 14 al 20 de febrero de 2005
- GARCÍA TOBÓN, Carlos. China: su larga marcha hasta la globalización.1ª. ed. Bogotá: Editorial Pontificia universidad Javeriana, 2009. 336 p.
- GARCIA, José Luis. Cultura y Negociación. Boletín económico de ice n° 2835 del 14 al 20 de febrero de 2005. Pág. 43.
- GARCÍA, Pío; ROBLES, Ingrid. Asia Hoy: nuevos desafíos para Colombia. Bogotá: Friedrich Ebert Stiftung en Colombia FESCOL y Fondo Editorial CEREC, 2007.
- GINÉS ORTEGA, Jesus. Ética Empresarial: Principios, tendencias y disparates. Santiago de Chile: Universidad Santo Tomás, 2007. P. 50. Disponible en la web: [http://books.google.com/books?id=u\\_jxf47YDxoC&pg=PA47&dq=budismo+china+etica+empresarial&hl=en&ei=NIG4TdW8MoHTgQfdgInpDg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=u_jxf47YDxoC&pg=PA47&dq=budismo+china+etica+empresarial&hl=en&ei=NIG4TdW8MoHTgQfdgInpDg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false)
- HALL, Edward. Beyond Culture. New York: Doubleday, 1976.
- HARVEY, Brian Peter. An introduction to Buddhist ethics: foundations, values, and issues. Reino Unido: Cambridge, 2003. P. 215. Disponible en la web: [http://books.google.com/books?id=9CTSz3EVRpoC&pg=PA215&dq=china+values+entrepreneurs+buddhism&hl=en&ei=Y4K4Tc3wKYfTgQfPhcB9&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDsQ6AEwAA#v=onepage&q=china%20values%20entrepreneurs%20buddhism&f=false](http://books.google.com/books?id=9CTSz3EVRpoC&pg=PA215&dq=china+values+entrepreneurs+buddhism&hl=en&ei=Y4K4Tc3wKYfTgQfPhcB9&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDsQ6AEwAA#v=onepage&q=china%20values%20entrepreneurs%20buddhism&f=false)

- HOFSTEDE, Geert. Cultural Dimension.. 2001. Disponible en internet: <http://www.geert-hofstede.com/>
- HOFSTEDE, Geert. Culture's Consequences: International Differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980.
- HOFSTEDE, Geert. Cultures and Organizations- Intercultural Cooperation and its importance for survival. 1994.P. 260.
- HOFSTEDE, Geert; BOND, M.H. The Confucius Connection: From cultural roots to economic growth. En: Organisational Dynamics (Primavera 1998). p 5-21. Disponible en Internet: <http://kdb2.portal.aau.dk/kdb2literature/download?cid=216825&litid=216784>.
- HUTCHINGS Kate. China and the Arab World. Lessons for international managers. Department of Management, Monash University, Clayton, Australia. Disponible en Internet: [www.emeraldinsight.com/1750-614X.htm](http://www.emeraldinsight.com/1750-614X.htm)
- JACOBS, Laurence; GUOPEI, Gao; HERBIG, Paul. Confucian roots in China: a force for today's business. En: Management Decision, Vol. 33 Iss: 10, pp.29 – 34. 1995. Disponible en base de datos: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=866621&show=abstract>
- JACOBSEN, Michael. Navigating between Disaggregating Nation States and Entrenching Processes of Globalisation: reconceptualising the Chinese diaspora in Southeast Asia.
- KIM, Y.; GUDYKUNST, W. B. Cross- cultural adaptation: Current approaches. Newbury Park: Sage, 1987.
- LAM, Kit-Chun Joanna. Confucian Business Ethics and the Economy. En: Journal of Business Ethics, Vol. 43, No. 1/2 "Business Ethics in the Global Knowledge Economy" 2003. pp. 153-162 Disponible en base de datos: <http://www.jstor.org/stable/25074983>
- LANE, Henry; DISTEFANO, Joseph; MAZNEVSKI, Martha. International Management Behavior: Text, readings, and cases. 5ta. Ed. Malden: Blackwell Publishing, 2006. 628 p.
- LEE Coole Fan. Enterprise Culture Management in China: Insiders' Perspective. Public article. Blackwell Publishing Ltd. University of Manchester. United Kingdom. 2008

- LING LAM Maria Lai. *Beyond Credibility of Doing Business in China: Strategies for Improving Corporate Citizenship of Foreign Multinational Enterprises in China*. Malone College.
- LINGYU, Feng; WEIMIN, Shi. *Perfiles de la cultura china*. China Intercontinental Press, 2001. 199 p.
- LLAMAZARES, Olegario; NIETO, Ana. *Negociación Internacional: Estrategias y casos*. Madrid: Ediciones Pirámide, 2002.
- NORTH, Douglass C. *“Estructura y cambio en la historia económica”*. Madrid, Alianza Universidad, 1984. Pp. 227-228
- ORDONEZ, Patricia. La importancia de guanxi, renqing y xinyong en las relaciones empresariales en china: implicaciones para las empresas españolas. Disponible en internet: [http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/ICE\\_818\\_221-9A9C1CDBAFD48C0D2EB0B7C09DE.pdf](http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/ICE_818_221-9A9C1CDBAFD48C0D2EB0B7C09DE.pdf)
- OROPEZA García, Arturo. *China-Latinoamérica: una visión sobre el nuevo papel de china en la región. Algunas reflexiones sobre el nuevo papel de china en el marco de la integración latinoamericana*. México. Instituto de investigaciones Jurídicas. Serie Doctrina Jurídica Núm. 508. CIACI. 2009. Pág. 17. Disponible en la web: [www.juridicas.unam.mx](http://www.juridicas.unam.mx)
- PAN F, ZHAN Z. *Cross-cultural Challenges when Doing Business in China (Research Note)*. College of management, Huazhong University of Science & Technology, China 2005.
- PINILLOS COSTA, María José; REYES RECIO, Luisa Eugenia. *Influencia de la cultura individualista-colectivista sobre la creación de empresas. Decisiones y capital humano*. 2006. p. 1 -6 Disponible en internet: [www.worldbank.org/WEBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES](http://www.worldbank.org/WEBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES).
- PORTER, Michael *Cinco Fuerzas del Mercado estratégico*. Disponible en la Web: <http://hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.photopla.net/wwp0503/entry.php> p. Extraído en: Agosto 17 de 2010
- PRESSEY Andrew D.; QIU Xin Xuan. *Buyer-supplier relationship dissolution: the Chinese context*. School of Management, University of East Anglia, Norwich, UK. Disponible en la web: [www.emeraldinsight.com/0885-8624.htm](http://www.emeraldinsight.com/0885-8624.htm)
- PUTNAM, Robert. *Bowling Alone: The collapse and revival of american community*. New York: Simon & Schuster Paperbacks, 2000.



- STENSTADVOLD, Kjell 2005. The real Great leap Forward: Challenges for business in China at the start of the 21<sup>st</sup> century. En: Norsk Geografisk Tidsskrift- Norwegian Journal of Geography. Vol. 59. 246-248. Oslo. ISSN 0029-1951.
- SZETO Ricky; WRIGHT Philip C.; CHENG Edward. Business networking in the Chinese context. Its role in the formation of guanxi, social capital and ethical foundations. Hong Kong Shue Yan College, Hong Kong, People's Republic of China, y University of Newcastle, Australia. Disponible en la web: [www.emeraldinsight.com/0140-9174.htm](http://www.emeraldinsight.com/0140-9174.htm)
- The Analects of Confucius. Libro IV "Le Jin", Capítulo XVI.
- TROMBLY, Maria. In China, Saving face really matters. Securities Industry News. 2006
- TZU, Sun. El Arte de la Guerra.
- VICENCIO Meza Jorge Andrés. Capital Institucional y Desarrollo Económico: Una aproximación a la relación normativa-conductual en comunidades extranjeras. Empresarios Judíos en Chile. 1930-1970. Chile.
- WEBER, Max. La ética protestante y el espíritu del capitalismo, México DF: Fondo de Cultura Económica, 2003.
- YU WONG, Yim; MAHER, Thomas; EVANS, Neil; NICHOLSON, Joel. "Neo-confucianism: the bane of foreign firms in China". En: Management Research News, 1998. Vol. 21 Iss: 1, pp.13 – 22. Disponible en base de datos:  
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=866621&show=abstract>
- ZHIQUN ZHU. Two Diasporas: Overseas Chinese and Non-resident Indians In Their Homelands' Political Economy.

#### **PÁGINAS WEB:**

- El Universal. Colombia recupera con China 40% de exportaciones que perdió con Venezuela. Abril 19 de 2010, Caracas. Disponible en la web: [http://www.eluniversal.com/2010/04/19/eco\\_ava\\_colombia-recupera-co\\_19A3765053.shtml](http://www.eluniversal.com/2010/04/19/eco_ava_colombia-recupera-co_19A3765053.shtml). Extraído en: Agosto 04 de 2010.

- “Las empresas chinas y su éxito”. Disponible en la web: <http://www.conductingbusinesshongkong.com/hong-kong-and-business/las-empresas-chinas-y-su-exito>
- Análisis de los costos de Transacción. Disponible en la Web: <http://www.meso-nrw.de/toolkit/espanol/tools/tools-costs-analysis-2.html>.  
Extraído en: Agosto 18 de 2010
- Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. Disponible en la Web: <http://www.eumed.net/libros/2007b/301/cultura%20empresarial.htm>.  
Extraído en: Mayo 15 de 2010
- Biblioteca Virtual eumed. Net Barreras de Entrada. Disponible en la Web : <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/fs/barreras.htm>. Extraído en: Agosto 16 de 2010
- Chinesse culture. Understanding Chinese business culture and etiquette. Disponible en internet : [http://www.chinese-culture.net/html/chinese\\_business\\_culture.html](http://www.chinese-culture.net/html/chinese_business_culture.html).
- Cultura de las empresas. Disponible en el Web en: [http://web.jet.es/amozarrain/Cultura\\_Empresarial.htm](http://web.jet.es/amozarrain/Cultura_Empresarial.htm). Extraído en: Julio 16 de 2010.
- Doing Business. A partir de una metodología de negocio. Disponible en la web: [http://www.doingbusiness.org/methodology/~/\\_media/FPDKM/Doing%20Business/Images/Methodology/What-SB-measure.gif](http://www.doingbusiness.org/methodology/~/_media/FPDKM/Doing%20Business/Images/Methodology/What-SB-measure.gif)
- Guanxi – red de contactos e influencias sociales. ¿Cómo asegurar el éxito de mis negocios en China? Disponible en internet: <http://www.impchina.com/para-que-su-importaci%C3%B3n-de-china-sea-un-%C3%A9xito/cultura-de-negocios-china/guanx%C3%AD-el-arte-de-hacer-negocios-en-china/>
- [http://web.jet.es/amozarrain/Cultura\\_Empresarial.htm](http://web.jet.es/amozarrain/Cultura_Empresarial.htm). Extraído en: Julio 16 de 2010.
- [http://www.chinadaily.com.cn/business/2011-03/10/content\\_12150392.htm](http://www.chinadaily.com.cn/business/2011-03/10/content_12150392.htm)
- <http://www.cnnexpansion.com/economia/2010/07/30/china-economia-japon-pib-crecimiento-eu>. Extraído en: Agosto 16 de 2010.
- [http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2009/vicencio\\_jo/sources/vicencio\\_jo](http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2009/vicencio_jo/sources/vicencio_jo)

- .pdf. Extraído en: Agosto 10 de 2010
- [http://www.economist.com/daily/news/displaystory.cfm?story\\_id=15836406&fsrc=nwl](http://www.economist.com/daily/news/displaystory.cfm?story_id=15836406&fsrc=nwl) . Extraído en: Abril 13 de 2010.
  - <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4397312>.
  - [http://www.eluniversal.com/2010/04/19/eco\\_ava\\_colombia-recuperaco\\_19A3765053.shtml](http://www.eluniversal.com/2010/04/19/eco_ava_colombia-recuperaco_19A3765053.shtml). Extraído en: Agosto 04 de 2010.
  - <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/fs/barreras.htm>. Extraído en: Agosto 16 de 2010.
  - <http://www.eumed.net/libros/2007b/301/cultura%20empresarial.htm>. Extraído en: Mayo 15 de 2010
  - <http://www.meso-nrw.de/toolkit/espanol/tools/tools-costs-analysis-2.html>. Extraído en: Agosto 18 de 2010
  - <http://www.mgmt.purdue.edu/centers/ciber/publications/pdf/2003-007%20Drnevich.pdf>. Extraído en: Agosto 02 de 2010
  - [http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449\\_5282927\\_5284940\\_4316443\\_CO,00.html](http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5282927_5284940_4316443_CO,00.html). Extraído en julio 24 de 2010.
  - [http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449\\_5282927\\_5284940\\_4316443\\_CO,00.html](http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5282927_5284940_4316443_CO,00.html). Extraído en julio 24 de 2010.
  - [http://www.portafolio.com.co/opinion/analisis/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-7841880.html](http://www.portafolio.com.co/opinion/analisis/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-7841880.html). Extraído en: Agosto 15 de 2010.
  - <http://www.slideshare.net/Bellekotoshi/capital-social>. Extraído en: Mayo 14 de 2010
  - International Business cultures. Individualism versus collectivism. Disponible en internet: <http://www.via-web.de/individualism-versus-collectivism/>.
  - Página de la vida. Budismo Zen. Disponible en la web: <http://www.proyectopv.org/1-verdad/filosofiasbudismozen.htm>
  - Re-Conceptualizing Notions of Chinese-ness in a Southeast Asian Context. From Diasporic Networking to Grounded Cosmopolitanism

- Reuters. China supera a Japón en tamaño económico. Julio 30 de 2010. Pekín. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2010/07/30/china-economia-japon-pib-crecimiento-eu>. Extraído en: Agosto 16 de 2010.
- Revisión y aplicación del concepto de capital social. Disponible en la Web: <http://www.slideshare.net/Bellekotoshi/capital-social>. Extraído en: Mayo 14 de 2010
- Secretaría de Estado de Comercio. España. Continúan las cifras positivas que generan confianza entre los inversionistas. Publicado en abril 19 de 2010. Disponible en:
- Seminario para optar al Grado de Licenciado en Historia. Santiago, Diciembre. Disponible en internet en: [http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2009/vicencio\\_jo/sources/vicencio\\_jo.pdf](http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2009/vicencio_jo/sources/vicencio_jo.pdf).
- The Economist. "Great Exportations". Marzo 31 de 2010. Disponible en la web: [http://www.economist.com/daily/news/displaystory.cfm?story\\_id=15836406&fsrc=nwl](http://www.economist.com/daily/news/displaystory.cfm?story_id=15836406&fsrc=nwl) . Extraído en: Abril 13 de 2010.
- [www.Doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org). A partir de una metodología de negocio. Procedimientos, tiempo y costos. Disponible en internet en: <http://www.doingbusiness.org/methodology/starting-a-business&prev=/search%3Fq%3Ddoing%2Bbusiness%2BchinaA#procedures>

# **ANEXOS**

**ANEXO 1. Entrevista 1\***  
(Tipo 2)\*\*

<b>11.1</b>	
<b>12.1</b>	Gran apertura. Su vocación de ser la industria del mundo los obliga a volcarse al mercado internacional. Es indiferente a la nacionalidad, interesa más quien será un mejor socio de negocios.
<b>13.1</b>	Las redes de negocios ya no son tan necesarias, se puede hacer negocios con China incluso comprando desde internet. Las claves para fortalecer lazos son la seriedad, objetividad y prudencia.
<b>14.1</b>	
<b>15.1</b>	
<b>21.1</b>	La relación entre el poder político y el empresariado es directa. El Estado es un gran orquestador de movimientos en muchos casos, también es socio en muchos otros.
<b>22.1</b>	Corrupción baja, dado que el partido tiene órganos de control fuertes y las sanciones son incluyendo pena de muerte entre otros.
<b>23.1</b>	El empresariado no tiene influencia en la política. Las normas por su parte han sido rediseñadas para atender el entorno internacional. Los procesos son rápidos. Si se tiene la documentación completa entre 3 y 5 días puede constituirse una empresa en China, por ejemplo.
<b>24.1</b>	Existen medios de resolución tales como: consentimiento, mutuo acuerdo, arbitraje.
<b>25.1</b>	
<b>31.1</b>	Todo lo hacen para el largo plazo.
<b>32.1</b>	Depende del negocio. Compra-venta es rápida. Sociedad de inversión requiere confianza. Se observa claramente la jerarquía, sólo los gerentes tienen márgenes de negociación amplios, los subalternos tienen márgenes reducidos predefinidos por los gerentes.
<b>33.1</b>	Sólo cuando intervención del Estado para tal fin.
<b>34.1</b>	Parte de la forma en que se pactó al inicio, porque si hay incoherencias desde el principio y/o si hubo fallas de la parte contraria, ellos tampoco considerarán cumplir.
<b>35.1</b>	El pueblo chino es extremadamente pragmático y objetivo. La flexibilidad inicialmente es casi nula, luego mejora al ganarse la confianza.

\*El orden de los entrevistados fue asignado cronológicamente según fecha de realización de la entrevista.

\*\*Hace referencia a pág. 64 (último párrafo) donde se distingue entre dos grandes categorías para los entrevistados: Tipo 1 y Tipo 2.

## ANEXO 2. Entrevista 2

(Tipo 1)

11.2	El valor más importante en China es el dinero. Además se valora el trato cordial.
12.2	
13.2	Los negocios del día a día y de comercio no implican grandes vínculos de confianza, sino un pedido y el dinero. Para mantener buenas relaciones con socios chinos es conveniente mantener pedidos amplios y buenos términos de pago a través del tiempo.
14.2	Cuando hay algún tipo de incumplimiento, el socio chino prefiere no hacer más negocios.
15.2	
21.2	El apoyo del gobierno es fundamental, lo realiza a través de planificación y creación de incentivos. Los empresarios más fructíferos están conectados con el Gobierno.
22.2	La corrupción es alta, el caso más común es la solicitud de comisiones para obtener licencias.
23.2	Constituye barrera de entrada el que no todo está regulado e institucionalizado. Además hay algunas trabas como las licencias y requerimientos de capital mínimo para proyectos. En el caso de los procesos aduaneros son lentos, y se presentan irregularidades.
24.2	Los medios de resolución no cuentan con fortaleza institucional. Si se presenta algún problema la solución se concilia.
25.2	
31.2	Normalmente los chinos predicen una visión a LP, pero a veces no cumplen de lleno las expectativas de los clientes y eso no permite que la relación perdure.
32.2	La velocidad de la decisión depende de la naturaleza de la misma. Las compras son rápidas, pero presentar cotizaciones o realizar cambios a un producto es lento. Se observa jerarquía siempre, sin embargo los subalternos tienen margen de acción definidos. No siempre se observa consistencia, suelen haber fallas en calidad o cantidad. Pueden cambiar los precios o los tiempos.
33.2	Existe coordinación cuando es necesario para cumplir con negocios que exceden la capacidad, sobre todo si hay amistad entre los respectivos empresarios.
34.2	Tienen un gran espíritu de negocios...en todo observan negocios, comisiones.
35.2	Son pragmáticos, entregan lo que corresponde por el precio que la contraparte está dispuesta a pagar. Pero no son flexibles, son reacios a escuchar tus propuestas de cambios.

### ANEXO 3. Entrevista 3

(Tipo 2)

11.3	
12.3	Para negocios los chinos confían más en los extranjeros, pero les es más fácil con chinos.
13.3	Al principio es complejo crear redes de contactos, debido al desconocimiento del idioma y la jerarquía. La relación debe ser cultivada, haciendo y aceptando invitaciones a departir en donde no se toquen temas de negocios.
14.3	Los retrasos son mal vistos, y solo son aceptables bajo una muy buena explicación.
15.3	
21.3	La mayoría de las grandes empresas de china son o fueron propiedad del gobierno, por lo que aun hay una relación muy estrecha entre los entes políticos y la clase empresarial.
22.3	
23.3	Las políticas chinas no restringen la entrada, simplemente la regulan. Toma tiempo poder empezar un negocio. Los procesos burocráticos son confusos y complejos.
24.3	La forma más efectiva de defender los derechos comerciales en china es la conciliación, ya que un proceso legal es costoso y demorado.
25.3	
31.3	Los empresarios chinos prefieren guardar relaciones de negocios a largo plazo.
32.3	Las decisiones se toman rápidamente si los proyectos/negocios están bien planteados y existe suficiente confianza. La jerarquía se logra comprender después de varias reuniones No sólo interesa identificar la cabeza, sino también personas claves bajo esta. Por lo general llegar a un acuerdo con una empresa china se demora un poco más de lo normal por la triangulación del idioma.
33.3	Existe coordinación en la cadena de producción, ya que las empresas están especializadas.
34.3	Los chinos tienden a renegociar el acuerdo inicial cuantas veces les sea posible. Los chinos son muy emprendedores, si hay fundamentos y posibilidad de ganancias, el negocio se llevará a cabo sin muchos estudios.
35.3	Alto pragmatismo: toman decisiones de acuerdo a un análisis rápido de oferta y demanda.



## ANEXO 4. Entrevista 4

(Tipo 1)

11.4	Esta la prevención en los negocios, y prima siempre el dinero.
12.4	Hay total apertura hacia empresarios extranjeros. Independientemente de ser chino o no, para ellos lo importante es tu capacidad de pago.
13.4	Es difícil hacer contactos, hay muchas diferencias culturales y de idioma, además es difícil identificar cual es el proveedor indicado. Es conveniente asistir a ferias y conseguir un agente. Para sostener buenas relaciones es conveniente mantener pedidos amplios, darles confianza.
14.4	Ha habido incumplimientos en los artículos, no llegaba lo que pedíamos exactamente. Para ellos eso es habitual.
15.4	
21.4	
22.4	
23.4	Realizar compras es rápido, pero los tiempos de entrega son largos y la capacidad de respuesta es limitada. No veo barreras de entrada, en la importación los obstáculos vienen de la legislación colombiana.
24.4	
25.4	En las empresas se ve falta de respeto por los derechos de propiedad intelectual.
31.4	Los empresarios chinos tienen una gran visión.
32.4	Las decisiones se toman muy rápido, la demora está en los tiempos de entregas.
33.4	
34.4	El emprendimiento chino no encuentra obstáculos... pueden ser pequeñas y conocer muy bien el negocio. Las empresas grandes garantizan consistencia con el acuerdo, pero las pequeñas no.
35.4	Son pragmáticos, entregan la calidad que corresponde al precio que necesitas. No son flexibles en los tiempos de entrega. (Políticas de 30, 45, 60, 90 días).

## ANEXO 5. Entrevista 5

(Tipo 2)

11.5	Los valores del confucianismo que permean todo. Tiene que ver con una sociedad jerárquica que da educación y beneficios a todos. La familia que es una institución muy importante.
12.5	El nivel de apertura varía según la región. P. ej. Hong Kong.
13.5	Ellos valoran mucho las relaciones sociales la cual es muy importante salir a socializar y comer. Es recomendable estudiar su cultura.
14.5	
15.5	
21.5	Los sectores público y privado comparten mejores relaciones. Planes quinquenales que reafirman su armonía.
22.5	Es un país muy corrupto. Se ve reflejado en permisos por los cuales se debe pagar al gobierno. Es difícil hacer negocios con ellos porque no hay tanta normatividad.
23.5	Se han vuelto más estrictos con la parte fitosanitaria que son barreras para-arancelarias.
24.5	
25.5	
31.5	Ellos tienen una visión milenaria de muchos años, muchos imperios.
32.5	Los chinos son quienes toman las decisiones de la forma más rápida en Asia.
33.5	
34.5	
35.5	

## ANEXO 6. Entrevista 6

(Tipo 1)

11.6	Lealtad.
12.6	La apertura es amplia. Además hay ventaja para los que llegan primero.
13.6	Es más sencillo cuando hay un contacto en común de por medio. Hay que comprender que son poco expresivos, solo contestan los correos electrónico cuando es muy necesario o hay algún negocio de por medio.
14.6	
15.6	
16.6	
17.6	
18.6	
21.6	
22.6	
23.6	
24.6	
25.6	
31.6	
32.6	Se toman su tiempo para tomar decisiones, discuten en grupo antes de hacerlo. Se respetan las decisiones jerárquicas donde solo el presidente de la comisión puede hablar y tomar las decisiones, los asistentes guardan mucho respeto y sumisión.
32.6	Son muy anticipados al tiempo. El tiempo fue trabajado paulatinamente.
33.6	
34.6	Hay consistencia una vez están decididos a que el negocio se va a realizar. Regatean precios.
35.6	

**ANEXO 7. Entrevista 7**  
(Tipo 1)

<b>11.7</b>	En la comunidad de valores antes se pensaba que los productos chinos tenían una calidad pésima. Hoy día tienen más calidad garantizándolos inclusive con políticas de retorno de dinero.
<b>12.7</b>	Poseen una apertura media. Abrir una empresa en China necesita de mucho capital y cumplimiento con todos los requisitos.
<b>13.7</b>	Es muy sencillo y fácil hacer contactos, en internet se encuentran muchos proveedores, con todas las especificaciones necesarias para establecer contactos de negocios. Para conservar las conexiones es mejor ir en compañía de alguien para que entren en confianza.
<b>14.7</b>	Los chinos son muy cumplidos. Cuando se trata de reclamos, no ponen problemas.
<b>15.7</b>	
<b>21.7</b>	
<b>22.7</b>	La corrupción en China es media. La gente tiene muchos lujos y dinero, a pesar de ser tan socialistas. También suelen regatear mucho y persiguen hasta lograr lo que quieren.
<b>23.7</b>	Son ágiles para arrancar un negocio. Con una nota y un papel empiezan.
<b>24.7</b>	
<b>25.7</b>	
<b>31.7</b>	La visión que poseen es de largo plazo.
<b>32.7</b>	Las decisiones son muy rápidas en las compras. Son regateadores y te persiguen si les gustan los términos, ni dejan ir la oportunidad tan fácilmente.
<b>33.7</b>	
<b>34.7</b>	
<b>35.7</b>	

## ANEXO 8. Entrevista 8

(Tipo 1)

11.8	Tienen valores y costumbres muy sanas. Las celebraciones de negocios se hacen en las cenas, lo que constituye un ritual para ellos.
12.8	Gran apertura. Es demasiado fácil hacer negocios con los chinos. Prefieren con los extranjeros al encontrar mejores resultados y términos.
13.8	Es muy sencillo, hay que tener los contactos y son fáciles de conseguir. Se enlazan con la seriedad. El ser muy puntuales y serios porque al igual, los chinos lo son.
14.8	No he tenido ningún incumplimiento o percance. Las personas con las que siempre sostengo negocios, son conocidas.
15.8	
21.8	
22.8	Observo poca corrupción. Allá hay pena de muerte por cualquier cosa.
23.8	Como extranjero puedes constituir empresa. Para ello hay reglamentación básica. No veo las políticas como una barrera de entrada. China es más importadora que exportadora debido a que su consumo interno es muy grande.
24.8	
25.8	
31.8	Total visión a largo plazo. Visión que prima sobre la amistad y la confianza. Si no hay confianza ni amistad no hay negocio.
32.8	Depende del negocio. Con las compras es muy fácil, con las ventas son muy metódicos. Si les gusta el negocio no pierden el tiempo, estudian los textos y se envían papeles. Se observa mucha jerarquía. Sin embargo es posible sentarse con todos ellos pues son muy amables.
33.8	
34.8	Son muy emprendedores. Los chinos proporcionan calidad de acuerdo al valor de la compra, sin concesiones ni regateo. Para vender en China, no se piden rebajas, más bien piden formas de pago.
35.8	

**ANEXO 9. Entrevista 9**  
(Tipo 1)

<b>11,9</b>	Los valores son muy estructurados. Conocedores y respetuosos de quien posee el <i>Know how</i> del negocio. Están abiertos a invertir, pues lo que aprenden lo aplican de una manera exponencial.
<b>12,9</b>	Poseen gran apertura económica. La apertura yace sobre esa misma agresividad de actuar en cualquier negocio. Encuentran más oportunidades de negocio en el mercado extranjero, que en el propio chino, que es a su vez igual de importante. Percibo que se inclinan más a las empresas extranjeras.
<b>13,9</b>	Es sencillo hacer contactos de negocios. Cada vez, hay más gremios que abren las puertas sobre negocios con China. (Agencias, Cámara de Comercio y tours de negocios). Para mantener buenas relaciones, se debe conocer que entidades están realmente bien constituidas con un buen respaldo financiero y bancario que certifique a la parte negociadora, pues el problema de falsificación de los chinos es impresionante.
<b>14,9</b>	Sin percances ni incumplimientos. Primero, porque no son proveedores nuestros y lo que se constituye es una compañía sede en China.
<b>15,9</b>	
<b>21,9</b>	
<b>22,9</b>	Nosotros por una política que tenemos de anticorrupción, no vemos las políticas chinas como una barrera de entrada.
<b>23,9</b>	Es muy fácil y asequible constituir empresas. En nuestro caso la tenemos, con algunas condiciones para ir o hacer negocios con China.
<b>24,9</b>	
<b>25,9</b>	Respecto a la Propiedad Intelectual de la compañía, se trata de proteger compartiendo con menos personas posibles el Know How.
<b>31,9</b>	Poseen una visión de negocios a largo plazo. Las inversiones de la compañía son muy grandes y el retorno llega con los años. Compartimos esta visión y con los chinos es muy viable.
<b>32,9</b>	Son pausados. Otros mercados son mas ágiles en términos de toma de decisión. Existe una clara jerarquía que definitivamente es clave para hacer contactos. En las reuniones con varios chinos, son conscientes hasta qué punto es con su cargo y pueden responderte.
<b>33,9</b>	El negocio del petróleo es muy independiente y es una competencia dura. No estoy seguro de que existan asociaciones que estén abiertas.
<b>34,9</b>	Gozan de un gran espíritu empresarial. Convirtiéndose en la última década mucho más agresivos en los mercados extranjeros. Son consistentes en sus acuerdos. No hemos tenido inconvenientes. Lo que se acuerda se trata de que llegue a un término estándar.
<b>35,9</b>	

**ANEXO 10. Entrevista 10**  
(Tipo 2)

<b>11,10</b>	Hay varios pero destacaría dos; el <i>guanxi</i> y el <i>mianzi</i> .
<b>12,10</b>	Posee una muy buena apertura. Es mucho más fácil hacer negocios entre ellos que con extranjeros. Por ser una cultura de alto contexto a los extranjeros no les resulta cómodo hacer negocios con los chinos.
<b>13,10</b>	Con el tiempo y estadía en China, he construido mi propia red de relaciones o <i>guanxi</i> . Mi recomendación ante todo es cultivar el <i>Guanxi</i> . Las relaciones y conexiones son asuntos muy arraigados a la cultura basados en la confianza y la reciprocidad.
<b>14,10</b>	En mis relaciones con los chinos nunca les he incumplido ningún compromiso. Con los que he alternado tampoco me han incumplido.
<b>15,10</b>	
<b>21,10</b>	El gobierno chino apoya en forma decidida aquellas empresas que se destacan (política "Go Global".) y que tienen potencial de competir con éxito en los mercados internacionales.
<b>22,10</b>	La corrupción es muy alta. El comportamiento burocrático para otorgar licencias y negocios incluye corrupción y otras formas de extraer dinero de ciudadanos e inversionistas extranjeros.
<b>23,10</b>	Los procesos en China son lentos debido a la burocracia. Constituir empresas en China es un proceso que toma tiempo por lo permisos y licencias que se requieren para establecerlas. China es una sociedad en la que el poder de la burocracia es muy grande. Permisos y licencias se requieren para todo.
<b>24,10</b>	
<b>25,10</b>	
<b>31,10</b>	La visión de largo plazo es una de las características de la cultura de negocios en China.
<b>32,10</b>	En China la toma de decisiones es lenta. Puede tomar 3 o más días para resolver asuntos. Claramente la organización es jerárquica. China es una sociedad vertical. En China la toma de decisiones es un proceso lento por la búsqueda de consensos. El empresario extranjero debe revestirse de una gran dosis de paciencia.
<b>33,10</b>	En China participan varias entidades en una negociación, lo cual hace más difícil el proceso, por la necesidad de coordinar las agendas de las partes involucradas.
<b>34,10</b>	En los convenios celebrados con los chinos (todos con entidades del gobierno) siempre han sido consistentes y coherentes con los acuerdos establecidos. Son unos competidores muy aguerridos e innovadores que cada vez, con sus productos manufacturados, tienen mayor presencia en el mundo.
<b>35,10</b>	Son muy pragmáticos y flexibles. " <i>una economía de mercado socialista con características chinas</i> ". Es decir, no se aferran a una ideología y buscan eficiencia y desarrollo.

## ANEXO 11. Entrevista 11

(Tipo 1)

11,11	Son muy pacientes, pasivos y un poco lentos en la toma de decisiones.
12,11	Apertura empresarial totalmente accesible. Tenemos suerte de contar con un socio chino que tiene mentalidad muy occidental. Considero que no prefieren hacer negocios entre ellos mismos pues desconfían de la estafa.
13,11	Es muy fácil hacer contactos. Compra y venta están muy acostumbrados, pero en el desarrollo de negocios, no son dados a hacer sociedades en general. Para fortalecer lazos hay que ser cuidadosos y no apresurados con ellos. Les gusta el desarrollo de la amistad, las reuniones, visitas y hablar posteriormente de negocios.
14,11	No hemos visto incumplimientos. La informalidad a la hora de hacer negocios hace las cosas un poco más lentas. Son un poco precavidos, piensan más las cosas.
15,11	
21,11	En china el gobierno es pro desarrollo, propiciando que la empresa crezca y genere empleos.
22,11	Entiendo que si hay mucha corrupción, pero no he sido testigo.
23,11	Con los chinos es un poco lento, mas no complicado constituir empresas.
24,11	
25,11	
31,11	El éxito de los chinos radica en que piensan las cosas en grande y a largo plazo.
32,11	Son demoradas. China es jerárquica. El jefe es el jefe. Se respeta su autoridad y la decisión la toma el. Los subalternos llegan con un libreto previo y sin cambiar nada.
33,11	
34,11	En China fomentan, apoyan e impulsan el emprendimiento con créditos del gobierno Subsidiado. Si son consistentes y muy cumplidos. No hemos tenido cambios, y los cambios son en común acuerdo, ajustados a las necesidades del momento.
35,11	Son muy flexibles y apegados a su estrategia, la cambian solo si es necesario cambiarla.



## ANEXO 12. Entrevista 12

(Tipo 1)

<b>11,12</b>	
<b>12,12</b>	Desde el punto empresarial tienen una apertura muy completa. Como sistema de Gobierno no la poseen. Prefieren hacer negocios con todo el mundo. Todos están volcados a satisfacer el consumo interno que es muy alto.
<b>13,12</b>	Es muy fácil, depende del segmento de negocios al que llegues. También existen muchas misiones a China. (embajada, agencias de viajes y negocio en ferias). Debes definir claramente que quieres y de que calidad lo quieres, cualitativa y cuantitativamente. Hay que ser muy cautos, prudentes y hasta un poco prevenidos.
<b>14,12</b>	En una ocasión hice el reclamo de calidad pero dejaron de hablar inglés. No tomaron en cuenta las referencias. Nunca hubo respuesta y esa inversión se perdió.
<b>15,12</b>	
<b>21,12</b>	Hay burocracia. Algunas veces colocan obstáculos para la emisión de permisos. Existen problemas entre las empresas y el Gobierno por algunas limitantes que impone.
<b>22,12</b>	Existe manejo de corrupción y la información técnica. Hay filtros muy grandes y no es transparente la información.
<b>23,12</b>	A nivel de empresas y compañías establecidas tiene que ser muy fácil constituir empresas. El empresariado no influye mucho en la política por lo que el sistema es impuesto.
<b>24,12</b>	
<b>25,12</b>	Vienen aprendiendo mucho de sus malas experiencias. La Calidad, es relativa. Tienen la capacidad de copiar y eso es un valor, pues copian a la perfección dentro lo legal.
<b>31,12</b>	Visión estratégica a largo plazo claro que la tienen.
<b>32,12</b>	60 días. Básicamente lo más largo es el tiempo del tránsito hasta el despacho. Las decisiones en China son inmediatas, rápidas. No hay tiempo que perder. Existe Jerarquía. Habla el dueño o el de mayor jerarquía y hay que pedir permiso para intervenir. Se marca un absoluto respeto hacia la persona y la edad.
<b>33,12</b>	La coordinación está y no está organizada. Depende del tipo de feria y organización por países. Hay p. Ej ferias está más organizadas que otras.
<b>34,12</b>	El emprendimiento chino no tienen límites son impresionantes. La disciplina oriental de estudiar por muchos años, garantiza una longevidad en esta cultura milenaria.
<b>35,12</b>	No te rebajan un centavo de dólar. Sin embargo te invitaban a un restaurante y no escatiman gastos. Culturalmente no rebajan, no son flexibles.

### ANEXO 13. Entrevista 13

(Tipo 1)

11,13	La educación, la honradez pues la mayor parte de chinos son muy amistosos.
12,13	China posee una muy buena apertura económica. Creo que ambos mercados son importantes para ellos. El consumo interno es espantoso y tienen que estar pendiente de ambos mercados interno y externo.
13,13	Fácil hacer contactos de negocio. Es mejor viajar, por internet hay mucho fraude y se requiere de una buena inversión para asegurar un buen mercado. Para estrechar lazos, son buenas partes negociadoras, el precio no les importa si no la calidad y que les cumplan.
14,13	Incumplimiento con un pedido que realice y cambiaron las referencias. Hice el reclamo y no hubo respuesta. Si endureces el carácter, se intimidan y funcionan.
15,13	
21,13	
22,13	La corrupción en China es alta.
23,13	Me pareció muy fácil crear empresas. Averigüé como montar una fábrica y fue muy sencillo y ágil de tramitar, con permisos de residencia y todo lo demás. La burocracia es grande, no tengo conocimiento hasta que punto llega. Solo tuve una mala experiencia con la aduana china, por la devolución de unos electrónicos.
24,13	
25,13	Existen normas de Propiedad Intelectual, pero casi todos las violan, hacen copia de calzado, lociones, marcas de electrónicos
31,13	Tienen visión a largo plazo. Como se dice el refrán, llegan para quedarse.
32,13	Se toman acuerdos de negocios muy rápido. Las decisiones se toman Rápidamente. Son bastantes respetuosos de la jerarquía, es como un conducto regular.
33,13	Hay bastantes redes de negocio. Para la comunicación y el mercadeo son excelentes.
34,13	El espíritu empresarial es aterrador y el emprendimiento es total.
35,13	

## ANEXO 14. Formato general cuestionario de entrevista.<sup>82</sup>

---

### ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

*Tesis: "Aspectos interculturales en los negocios con China"*

*Por: Tatiana Múnera; Ruth Mary Rojas*

---

#### Sección 1.

1. ¿Pudo usted observar un conjunto de valores que se practican comúnmente en los negocios en China? Por favor mencione aquellos que usted considera más importantes.
2. ¿En qué nivel calificaría usted la apertura del sector empresarial de China hacia empresarios extranjeros? En un escalafón del 1 al 5, donde el 1 es el más difícil y el 5 el más accesible.
3. ¿Considera usted que los chinos prefieren hacer negocios con otros chinos antes que con extranjeros?
4. ¿Qué tan sencillo o complejo fue el hacer contactos de negocios en China?  
¿Por qué?
5. ¿Realizó usted esfuerzos económicos o sociales para poder acceder a las redes de contactos de negocios en China?
6. ¿Cuáles son sus recomendaciones para mantener buenas relaciones con socios chinos?
7. ¿Alguna vez se le presentó un percance que causara un incumplimiento de su parte? ¿Cómo reaccionó su socio chino?
8. ¿En alguna ocasión su socio chino le incumplió en algo previamente acordado? ¿Cómo se solucionó la diferencia?
9. ¿Qué comportamiento puede usted observar en la Inversión Extranjera Directa en China?

#### Sección 2.

10. ¿Ha observado usted alguna relación de cooperación entre la burocracia del poder político y el empresariado con miras a mejorar el desempeño de las empresas?
11. ¿Cómo caracterizaría la corrupción en China: Alta, media o baja? ¿Por qué?

---

<sup>82</sup> Nota: Por tratarse de entrevistas semi-estructuradas las preguntas fueron adaptadas en cada caso al perfil del empresario. Sin embargo como guía general de referencia se tuvo el presente cuestionario que agrupa las preguntas acorde a los núcleos estudiados durante el trabajo de investigación.

12. ¿Ha incidido la corrupción gubernamental y/o privada en el desarrollo de su negocio?
13. ¿Ve usted a las políticas en China como una barrera de entrada?
14. ¿Qué tan ágiles se dan los procesos en la China? ¿Se pueden constituir empresas rápidamente?
15. ¿Ha tenido usted que recurrir a diferentes medios para defender sus derechos comerciales y/o empresariales?

### **Sección 3.**

16. ¿Considera usted que su(s) socio(s) chino(s) posee(n) una visión de negocios a largo plazo? ¿Por qué?
17. ¿Ha logrado observar alguna relación de jerarquía en los grupos de negociación o empresas con las que usted haya tratado?
18. ¿Cuánto tiempo tardó en llegar a un acuerdo negociado con su contraparte china? ¿Considera usted que este tiempo fue más prolongado de lo normal?
19. ¿Qué tan rápido se toman las decisiones en China?
20. ¿Existe coordinación entre varias empresas?
21. ¿Considera usted que su socio chino es consistente y coherente con el acuerdo inicial?
22. ¿Tuvo que hacer concesiones en la negociación?
23. ¿Qué observaciones puede hacer sobre el emprendimiento y el espíritu empresarial en China?
24. ¿A qué clase de ajustes se ha debido someter en términos de emprendimiento para ejecutar los negocios en el mercado chino?
25. ¿Qué observaciones puede hacer sobre el pragmatismo y la flexibilidad en sus socios chinos?

### **Adicional.**

26. ¿Desea agregar algún otro aspecto que usted considere relevante en las relaciones de negocios con China? ¿Cuál? ¿Por qué?
27. ¿Qué métodos de negociación le han resultado efectivos?
28. ¿Qué estrategias utiliza para disminuir sus costos y riesgos en el mercado chino?
29. ¿Desea hacer alguna anotación u aclaración adicional?