

**CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA DE NEGOCIOS EN CHINA Y
COLOMBIA QUE BENEFICIAN SUS RELACIONES COMERCIALES**

IVES PATRICIA BEJARANO SERNA

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARTAGENA DE INDIAS**

2010

**CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA DE NEGOCIOS EN CHINA Y
COLOMBIA QUE BENEFICIAN SUS RELACIONES COMERCIALES**

IVES BEJARANO SERNA

ASESOR

RAUL ACOSTA MESA

**TRABAJO REQUISITO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
PROFESIONAL EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

CARTAGENA DE INDIAS- BOLIVAR

2010

Cartagena de Indias D.T. y C. 21 de mayo 2010

Señores

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

Cordial saludo.

Por medio de la presente estamos entregando el Informe Final del proyecto titulado: **“CARACTERISTICAS DE LA CULTURA DE NEGOCIOS EN CHINA Y COLOMBIA QUE BENEFICIAN SUS RELACIONES COMERCIALES”** para su correspondiente aprobación.

Atentamente,

IVES BEJARANO SERNA

Código: T00015972

CONTENIDO

Págs

INTRODUCCIÓN

0	PROPUESTA DE INVESTIGACION	1
0.1	Descripción de problema	3
0.2	Formulación del problema	3
0.3	Objetivos	3
0.3.1	Objetivos generales	3
0.3.2	Objetivos específicos	3
0.4	Justificación	4
0.5	Enfoque teórico	5
0.6	Metodología	6
0.6.1	Mecanismo de recolección	6
0.6.2	Fuentes de información	6
1	CARACTERÍSTICAS DE LA EVOLUCIÓN ECONÓMICA RECIENTE DE CHINA Y COLOMBIA	8
1.1	Aspectos básicos de la economía china	8
1.2	Evolución reciente de la economía china y sus perspectivas	9
1.3	Aspectos básicos de la economía colombiana	14
1.4	Evolución reciente de la economía colombiana y sus perspectivas	11
		16
2	PRINCIPALES ENFOQUES TEÓRICOS SOBRE LA CULTURA DE NEGOCIOS Y PROCESOS DE NEGOCIACIÓN	19
2.1	Componentes de la cultura	19
2.2	Enfoque de la cultura en los negocios	22
2.2.1	Enfoque de dimensiones de la cultura de los negocios	24
2.2.2	Enfoques de las variables culturales de la cultura de negocios	25

3	ASPECTOS PRINCIPALES DE LA CULTURA DE NEGOCIOS EN CHINA Y COLOMBIA	28
3.1	Cultura china	28
3.2	Bases históricas de la cultura negociadora china	
3.3	Bases históricas de la cultura colombiana	34
		37
4	ASPECTOS BÁSICOS DEL PERFIL NEGOCIADOR DE LOS CHINOS Y COLOMBIANOS	41
4.1	Perfil negociador chino	41
4.2	Perfil negociador colombiano	44
4.3	comparativo entre cultura negociadora china y colombiana	47
5.	CONCLUSIONES	51
	BIBLIOGRAFIA	53
	CIBERGRAFIA	55

GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Tasas de crecimiento anual de China y América latina y el Caribe (1980-2007)	10
Gráfico 2. Crecimiento del PIB chino (2005-2009)	11
Gráfico 3. Distribución de inversión china en greenfield en Latinoamérica por país (2003-2009)	12
Gráfico 4. Proyectos de inversión de greenfield por sector	12
Gráfico 5. Exportaciones e importaciones chinas al mundo	13
Gráfico 6. Importaciones y exportaciones entre China y Colombia	17
Gráfico 7. Balanza Comercial de China y Colombia 1995-2009*	17
Gráfico 8. Componentes de la cultura	19

TABLAS

Tabla	1. Posición de china en las exportaciones y origen de importaciones latinas	16
Tabla	2. Comparación de variables interculturales	45
Tabla	3. Posición de negociadores chinos y colombianos en las negociaciones	49

CUADROS

Cuadro	1. Comparativo entre la familia china y colombiana	49
Cuadro	2. Comparativo de los valores y actitudes chinos y Colombianos	50
Cuadro	3. Comparativo de costumbres y maneras entre China y Colombia	50
Cuadro	4. Comparativo de la educación china y colombiana	51

INTRODUCCION

Los intercambios internacionales, permiten a los países tener mayor presencia en los negocios internacionales, sin embargo, es necesario que sus empresarios y/o negociadores estén preparados para aprovechar los verdaderos beneficios y sortear las adversidades, que puedan darse en el proceso de negociación. De manera que la preparación de los negociadores permita el entendimiento de las necesidades de las partes, y los lazos comerciales y relaciones establecidas sean satisfactorios para las partes.

China es un país antiguo, en un profundo proceso de internacionalización, que ha dado un claro ejemplo de una exitosa apertura e integración económica hacia el mundo cada vez más global, convirtiéndose en un país líder en crecimiento económico, volumen de comercio y captación de inversión privada desde el exterior. Que no es indiferente a la fuerza que algunos elementos culturales propios, presentes en los procesos internacionales. Y con una necesidad de materias primas y recursos naturales en su camino al liderazgo mundial. Que hacen que países como Colombia obtengan una importante relevancia por su posición estratégica, abundancia de recursos naturales y su proyección hacia los mercados asiáticos.

Este proyecto analiza el ambiente de negocios en China y Colombia bajo las variables culturales implicadas en los procesos negociación, su evolución económica reciente, y aspectos principales que puedan beneficiar las relaciones entre los dos países resaltando la importancia de la gestión competente para incursionar en el que es hoy por hoy el país más productivo a nivel mundial y el reto que exige poder incursionar y mantenerse en él.

0. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

0.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

En 1978 China inició un exitoso proceso de apertura e integración económica hacia el mundo, que le ha convertido en un país líder en crecimiento económico; volumen de comercio, captación de inversión extranjera privada, y hoy día un gran inversor global. La competitividad China, derivada en gran parte de sus condiciones económicas ahora rescatadas de años de guerras e intromisiones de otros países, y políticas internas que abrieron frentes a posibles conflictos con sus principales socios comerciales, obligando a las autoridades chinas a hacer grandes esfuerzos para mantener el acceso a los mercados externos a través de múltiples negociaciones puntuales, como firmas de tratados de seguridad con los países vecinos y enviando representantes ministeriales a foros regionales como la asociación de naciones del sudeste asiático (ASEAN) y el foro regional de la ASEAN (ARF).

El gobierno Chino demuestra una firme voluntad por lograr una plena y duradera integración al sistema económico mundial basada en las relaciones amistosas y estables sobre la base de igualdad entre los Estados, la cooperación económica para profundizar la interdependencia, la resolución pacífica de diferencias y el diálogo como estructura para promover la paz y el desarrollo regional.

Desde 1986 y luego de 15 años de arduas negociaciones, el 11 de Diciembre de 2001 China fue aceptada como miembro integrante de la Organización Mundial del comercio (OMC), afirmando su fuerte convicción y voluntad de búsqueda de una integración mundial. La búsqueda de paridad internacional de una economía aunque milenaria y aún emergente como es China, es el punto crítico para el desarrollo de su economía. Por tanto este país sigue ampliando

sus relaciones con los países del resto del mundo consolidando su liderazgo y abriendo opciones de negociación con países como Colombia.

Así mismo Colombia ha practicado un enfoque de ampliación del grado de apertura de su economía y diversificación de sus relaciones comerciales, que tradicionalmente se venían concentrando en América del Norte y algunos países de la Unión Europea, por ello se han proyectado e iniciado negocios con países asiáticos entre los cuales China juega un papel cada vez más destacado. Dichas negociaciones tendrán que continuarse con un alto grado de flexibilidad u “*open mind*” para poder desenvolverse con el éxito esperado y comprensión sólida de sus condiciones de sostenibilidad acorde con las características de las culturas de negocios presentes en los dos países.

Ogliastri (1997) nos habla de la necesaria flexibilidad como evaluadora de la capacidad para presentar ideas alternativas en forma instantánea, readecuar sus recursos frente a limitaciones inesperadas, reasignar prioridades y modificar lo que sea razonablemente necesario frente a restricciones o limitaciones que impiden continuar un proceso.

La cultura de negocios de China es bastante variada y compleja debido a su antigüedad, diferencias idiomáticas, combinación de relaciones económicas, entorno socio político y prioridades de su condición de economía emergente. Sin embargo ofrece importantes oportunidades de negocios para países como Colombia ricos en recursos naturales, posición geográfica estratégica y nivel intermedio de industrialización, que también le permiten disponer de rasgos específicos de una cultura de negocios que puede facilitar el aprovechamiento de estas oportunidades.

Por tal razón en este trabajo de investigación, se prioriza identificar las características de la cultura de negocios de China y Colombia, con el fin de detectar como pueden estas características beneficiar las relaciones comerciales entre los dos países. Lo anterior partiendo de una descripción de la evolución reciente de estas economías y el comercio entre las mismas, los

enfoque mas generales de la cultura de negocios y aspectos referentes a los perfiles de negociación que orientan la mejor forma de aprovechar la ampliación de negocios.

0.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las características de la cultura de negocios existentes en China y Colombia que pueden beneficiar las relaciones entre los países?

0.3 OBJETIVOS

0.3.1 Objetivo general

Analizar las características de la cultura de negocios en China y Colombia, para comparar los aspectos que puedan beneficiar las relaciones comerciales entre los dos países.

0.3.2 Objetivos Específicos

- ❖ Describir las condiciones de evolución económica reciente de China y Colombia.
- ❖ Establecer los principales enfoques teóricos sobre la cultura de negocios y procesos de negociación.
- ❖ Identificar los aspectos principales de la cultura de negocios en China y Colombia.
- ❖ Describir aspectos básicos del perfil negociador de los chinos y colombianos.

0.4 JUSTIFICACIÓN

Este proyecto, permite analizar el ambiente de negocios que se vive hoy día en la “nueva China” y Colombia, de esta forma conocer la importancia del aprendizaje de la cultura y formas o hábitos de negocios que hacen parte del ambiente negociador entre los dos países para el mejor entendimiento y beneficio mutuo de las relaciones.

Quizás la “reciente” y especial internacionalización de China obliga al empresario a vincularse no solo en las características típicas necesarias tratadas al momento de incursionar en un nuevo mercado, aquí es el pensamiento aún “socialista” y el mercado capitalista el que implica variables no visibles que llegan a ser más importantes en ocasiones para lograr mejores resultados. Ante la necesidad de recursos y camino al liderazgo mundial países como Colombia obtienen una importante relevancia; su posición geográfica estratégica y abundancia de recursos naturales, al igual que su ranking para iniciación de negocios en la región y proyección actual hacia países asiáticos toman preferencia en la vía de China hacia su ampliación, lo que orienta a fuentes de investigación con bases en la realidad actual y proyección futura a una información que servirá para los negocios con China.

No conocer el ambiente de negociación de China, como cabeza visible de la economía mundial, dejaría rezagados a aquellos que no puedan comprender al menos de forma general el manejo de este, lo que les haría perder las oportunidades por demanda y beneficios gubernamentales que ofrece el país oriental, así como tener la gran ventaja de poder incursionar en un país que está en una etapa de internacionalización profunda, que tiene empresas estatales obsoletas de las cuales se puede tomar ventaja incursionando con productos ligeramente modificados a los de ya existentes, haciendo convenios que privilegien su empresa o implementando practicas de negocios que sin salirse de la ley puedan ser de gran impacto, peor aun perder el beneficio de estar entre las posibilidades de expansión del país y crecer con cotas de beneficio mutuo como las que brinda China a países como Colombia.

0.5 ENFOQUE TEÓRICO

Este trabajo se concentra en dos puntos; un agente principal que serán; los negociadores chinos y colombianos, y 2) el papel que juega la cultura o hábito de negocios cuando están en un ambiente internacional.

Los negociadores chinos son principalmente de carácter previsor, en ellos se percibe la preparación. Los altos ejecutivos chinos son de técnicas elevadas y conocedores a nivel internacional del producto que negocian, gozan de gran inteligencia y no llegan a un encuentro sin hacer una previa visión integral de las características de la contraparte. Al igual que los latinos prefieren un ambiente de amistad para los negocios pero tienen una actitud hacia largos tiempos, donde difieren de los mismos.

Para Hofstede (2001) la utilidad o beneficio de tener información sobre diferentes culturas no reside en poder describir a los individuos, sino en describir los sistemas sociales que estos probablemente han construido. De allí sus valores relacionados al trabajo y los estilos administrativos. Todo esto enmarcado en 5 dimensiones que identifica refiriéndose a diferencias culturales entre diversos países, las cuales denominó; Individualismo vs Colectivismo, Distancia del poder, Aversión a la incertidumbre, Masculinidad vs Femenidad, Orientación a largo tiempo vs Orientación al corto tiempo.

Ogliastri expone que el desarrollo de actitudes de todos los negociadores subyace de una influencia subconsciente en su comportamiento, que puede tomar en la negociación una posición radical (competitiva) u otra más suave (cooperativa), y arguye la importancia de poder reconocer la propia posición natural y la de la otra parte con el fin de ajustar conscientemente el comportamiento del modo más apropiado durante la negociación.

N. Canclini (1997) insiste en que la cultura y las comunicaciones deben ser vistas no sólo como parte de los intercambios económicos sino también como claves

para los logros o fracasos de tales interacciones. La compatibilidad en los estilos culturales de desarrollo es considerada un ingrediente básico para realizar cualquier integración multinacional y para que se desenvuelva con éxito. El sistema legal, político y económico también incide de manera directa en el comportamiento y actitud empresarial en los diferentes países, es allí donde el empresario demuestra el liderazgo que debe ser planteado en los contextos internacionales.

0.6 METODOLOGÍA

0.6.1 Mecanismo de recolección de información

El mecanismo en que se soporta la investigación es referido principalmente a fuentes secundarias y de experiencias recogidas en prácticas profesionales y pasantías en China en el marco de oficinas de Proexport y Cámara de Comercio Colombo China en la ciudad Shanghái por parte de la autora.

0.6.2 Fuentes de información

Se hace un a revisión bibliográfica sobre la cultura de negocios en general, así como la particular de los dos países, y de fuentes estadísticas de organismos e instituciones asociadas a las relaciones de negocios entre Colombia y China para realizar el análisis de las diferentes variables que influyen en las negociaciones y evolución de los negocios.

Working papers que sustentan las teorías de Oliastri y Hofstede, documentos del Ministerio de Comercio Chino, **CEIBS** (China European International Business School), Cámaras Binacionales de Comercio de Shanghái.

Se tendrá en cuenta los aportes de Hofstede sobre la cultura de negociación para identificar y describir los rasgos de la cultura de negocios y negociación de los dos países y el perfil de los negociadores bajo las dimensiones que comprenden el individualismo vs el colectivismo, el machismo vs feminismo, la

aversión al riesgo, la distancia del poder y la orientación al largo plazo vs la orientación al corto plazo.

Aunque parte de la información se obtiene a partir de fuentes secundarias, el reconocimiento y el respaldo de diferentes gobiernos a estas instituciones hacen que los datos sean totalmente confiables y valiosos para la investigación económica.

1. CARACTERÍSTICAS DE LA EVOLUCIÓN ECONÓMICA RECIENTE DE CHINA Y COLOMBIA

1.1. ASPECTOS BÁSICOS DE LA ECONOMÍA CHINA

China es un país con una historia escrita de más de 5000 años. Hacia el siglo XXI a.d.c., se dio el primer estado con la aparición de la dinastía Xia. Durante el Período de Primavera y Otoño y el de los Reinos Combatientes, transito la sociedad del esclavismo al feudalismo y hubo una gran prosperidad académica.

La economía y la cultura de la antigüedad china fueron avanzadas en las dinastías Han y Tang, épocas prósperas de la sociedad feudal, donde registraron gran desarrollo las técnicas agrícolas, artesanales, textiles y la construcción naval.

China, con el emperador Wu-di (Dinastia Han) a la cabeza estableció amplios vínculos económicos y culturales con Japón, Corea, India, Persia, países árabes y otros, abriendo la famosa "Ruta de seda"¹, con nuevos progresos técnicos, así como las comunicaciones por agua.

Entre los años 960 y 1368, se dieron los 4 grandes inventos chinos; el papel, la imprenta, la brújula y la pólvora, y los primeros brotes de capitalismo, que, mas adelante se vieron estancados por el cierre de puertas al mundo del emperador Ming (1368-1644), dejando como resultado un país rico pero estático que sufría los costos del proteccionismo comercial. Y que solo hasta 1839 disminuyó por medio de la guerra del Opio cuando los ingleses, seguidos de los japoneses forzaron a los chinos a una nueva apertura.

¹ Universidad de San Francisco de Quito, Instituto de cultura china., www.usfq.edu.ec/9CulturaChina/ichin.htm

En 1949 se instauró la República Popular China a manos de Mao Zedong, con una notable mejora de la salud pública básica, pero muchos fracasos en el desarrollo industrial socialista, se dio el Gran Salto Adelante² entre 1958 y 1961, acompañado de la revolución cultural (1966 y 1976). Sin embargo solo la muerte de Mao Zedong y la llegada al poder de Deng Xiaoping en 1978 permitió la verdadera gran reapertura de China.

No fue sino hasta 1979 cuando China dio los primeros pasos a un mercado libre y con ello el inicio de la educación empresarial. Para finales de los 80s, los líderes chinos empezaron a tener niveles de “Senior” en áreas como la gestión y la tecnología. Aunque algunos como Hobbs Liu³ aseguran que la formación empresarial empezó a mediados de los 90s.

1.2 EVOLUCIÓN RECIENTE DE LA ECONOMÍA CHINA Y SUS PERSPECTIVAS

Desde los 90`s, ya había una base fuerte para el despegue económico y ampliación de “la libertad individual” china. En el año de 1993 se introdujo en la Constitución china el concepto de “Economía Social de Mercado”, que supuso la aceptación de muchos mecanismos del sistema económico occidental y sentó las bases de la subsiguiente apertura al exterior.

En su recorrido económico China dio un particular trato a las Zonas Económicas Especiales (ZEE) por medio de la Inversión Extranjera Directa (IED), fortaleciéndose como país exportador y trabajando para mantener un crecimiento endógeno sobre el 9%. De cualquier forma eran 550 años perdidos⁴. Muy diferente al proceso de sustitución de importaciones expuesto por muchos países latinos entre ellos Colombia, los cuales solo obtuvieron un

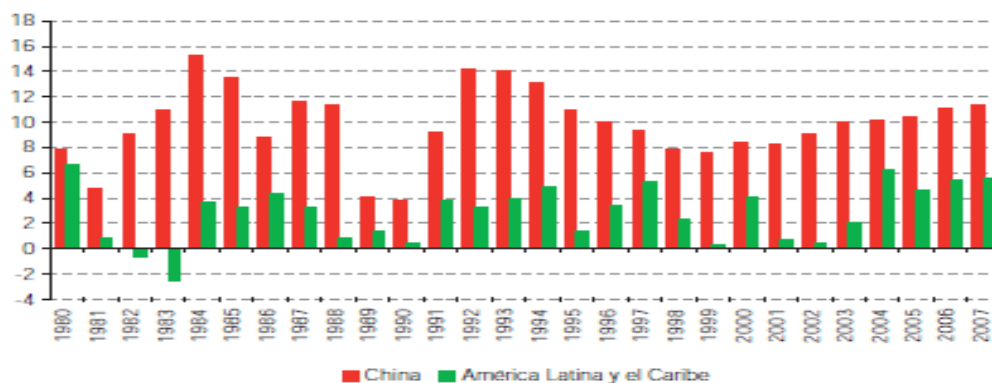
² El gran salto adelante fue un proyecto de aceleración industrial por medio de las llamadas “Acerías de Patio Trasero” donde los campesinos dejaban las siembras y producían acero en funciones domésticas ineficientes lo que provocó una hambruna en el país y con ello millones de muertes una Revolución Cultural que buscaba cambios radicales en la burocracia y en los procesos de planificación normal

³ Director de Executive Education en el China Europe International Business School (CEIBS) en Shanghái

⁴ Sachs, Jeffrey. The end of the poverty. Economic possibilities for our time. Cap 5, 2005

crecimiento promedio de 2.8% en los últimos 27 años tal como lo muestra el siguiente gráfico.

Gráfico 1. Tasas de crecimiento anual de China y América latina y el Caribe: 1980-2007 (%)



Fuente: Fondo Monetario Internacional (FMI). Perspectivas de la economía mundial, base de datos

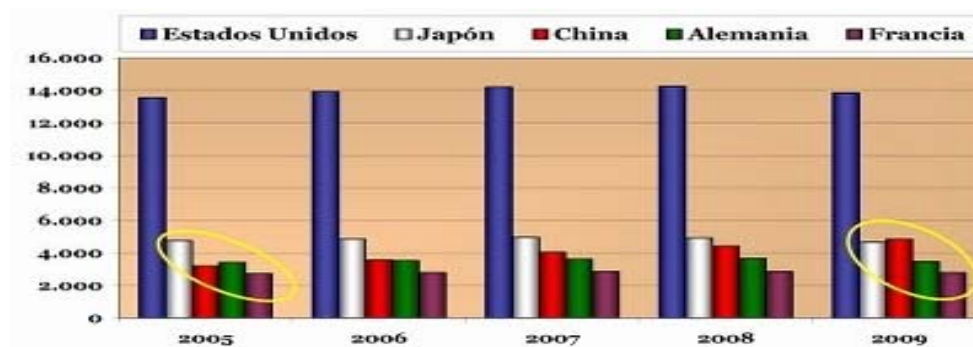
Esto demuestra que para principios de los 80`s, cuando China empezaba nuevamente sus acercamientos internacionales, ya suponía una ventaja en crecimiento para América Latina, que puede atribuirse a la crisis de la región latina en los 80`s o década perdida. Solo hasta 1997 se ve un ligero acercamiento hacia el crecimiento chino, con 2 puntos porcentuales por debajo, que ni siquiera bajo la crisis de finales de los 90`s vivida por Asia pudo ser aventajada por los países latinos. Desde allí un crecimiento constante de china, con una notoria caída de América latina a principios del 2000 y una recuperación hacia el 2004, que le mantiene sin embargo por debajo de China

El crecimiento de la economía china ha permitido que su PIB sea el segundo más grande después de los Estados Unidos, en términos de paridad del poder adquisitivo (PPA), y el tercero detrás del de los Estados Unidos, y Japón, en términos de dólares corrientes⁵ como se puede observar en el siguiente gráfico. Con una economía esencialmente industrial, dónde el sector secundario representa el 49% del PIB (incluido un 6% correspondiente a la construcción),

⁵ Informe de las relaciones económicas y comerciales entre América latina y Asia-Pacífico.,CEPAL Segunda cumbre empresarial Asia-pacífico y América Latina. Harbin, Helongian, China, 20-21 de octubre, 2008

los servicios un 39% y la agricultura y ganadería un 11% del total⁶. Los últimos años han venido marcados por el paulatino crecimiento de la construcción y de los servicios.

Gráfico 2. Crecimiento del PIB chino 2005-2009 (Miles de dólares)



Fuente: Fondo Monetario Internacional (FMI)

El notable crecimiento entre los años 2005 y 2009, e incluso llegar a superar a Alemania en el 2008 en el PIB, podría suponer un giro hacia las economías emergentes con China a la cabeza, aunque políticamente el mundo todavía está ordenado en función de las potencias económicas tradicionales, dice Li Wei⁷ del Banco Standard Chartered de Shanghai.

Este crecimiento también responde a las importaciones e inversiones chinas en el mundo, que le han permitido la compra de materias primas y el fortalecimiento internacional. Actualmente China es la sexta fuente más importante del mundo en inversión extranjera directa a los países en desarrollo⁸. Entre ellos los de América Latina y el Caribe (ALC). Hacia los cuales ha lanzado su nueva política exterior, concentrada en principios fundamentales de cooperación en el futuro y el crecimiento integral de las relaciones con los países del ALC, y ha dirigido en un 25% el total de sus inversiones en los últimos años, según lo destaca el Consejo Chino para el

⁶ Guía para exportar a China., Proexport China, véase en <http://www.proexport.com.co/vbecontent/CategoryDetail.asp?idcategory=731&Name=Pa%EDs%20CHINA&IDCompany=16>

⁷ BBC Mundo, ¿Adelantará China a Japón en 2010? véase en: http://www.bbc.co.uk/mundo/internacional/2009/12/091219_1334_china_segunda_economia_pea.shtml

⁸ Ibid

Fomento del Comercio Internacional. Entre 2003 y Septiembre de 2009 se registraron 72 proyectos de inversión nueva en la región⁹. (Ver gráficos 3 y 4)

Grafico 3. Distribución de inversión china en Latinoamérica por país (2003-2009)**

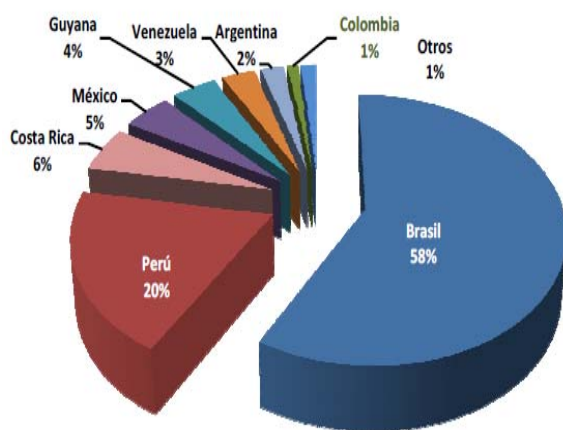
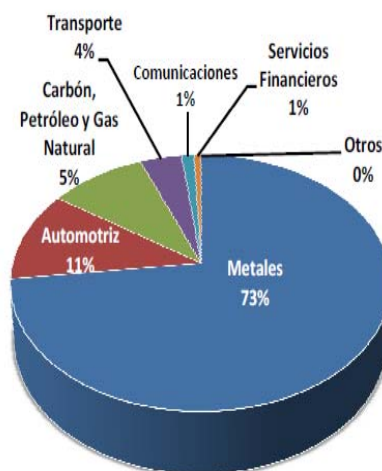


Grafico 4. Proyectos de inversión greenfield Latinoamérica por sector (2003-2009)**



Fuente: Datos tomados del informe de exportaciones, inversión extranjera y turismo de proexport China, 2009 y FDI Markets

*incluye inversión efectiva e inversión estimada

Total: US\$ 23.464 millones

Inversión Efectiva: US\$ 99 millones- Inversión estimada: US\$ 23.365 millones

**Septiembre de 2009

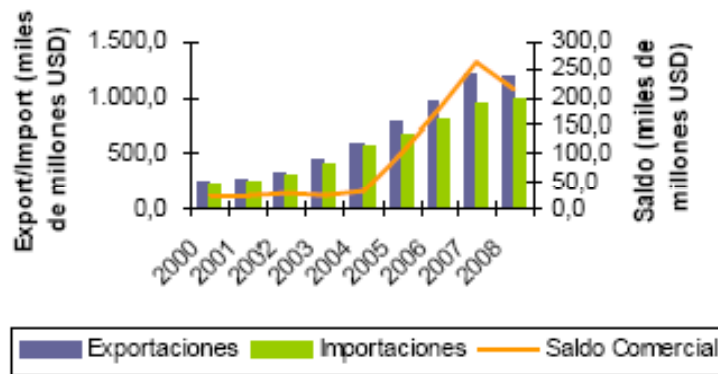
Como se observa en los gráficos anteriores, la inversión en proyectos Greenfield en la región ha sido liderado por Brasil que participa con el 58% del total de la inversión recibida en la región y lo ubica como el principal destino de inversión en Latinoamérica, seguido de Perú y Costa Rica los cuales suman alrededor de 26% de la inversión, y Colombia que participa con tan solo el 1% dirigido principalmente a 4 sectores; transporte (88%), comercio (8%), industria (2%) y minería (1%).

China sigue **creciente** a ritmos acelerados, y aumentando su comercio con el resto del mundo, en los últimos años ha crecido como ningún otro país en el

⁹ Informe de inversiones de exportaciones, inversión extranjera y turismo, de Proexport CHINA, noviembre del 2009

mundo, basándose en su capacidad productiva, lo que le ha permitido aumentar sus cantidades de comercio en los últimos años, con crecimiento constante, como se demuestra en la siguiente grafica.

Grafico 5. Exportaciones e importaciones chinas al mundo (2000-2008)



Fuente Ofcomes, www.oecd.org y www.stats.gov.cn/english Actualización: Enero 2009

La baja notable de importaciones en el 2008, después de un crecimiento constante y fructífero 2007, podría responder al inicio de la crisis mundial, que estuvo profundizada en el 2009. Y que fue rápidamente superado por China.

Si se sigue este camino, China podría adelantar a Japón en el 2010. Mientras las grandes economías salen de la recesión Beijing prevé crecer en un 8.3%¹⁰. No obstante China tiene grandes retos aun cuando ha inyectado alrededor de USD 588.000 millones a la economía, Japón le supera en calidad de vida y educación¹¹. Las dos poblaciones envejecen y no son grandes receptores de emigrantes. Este último incluso podría ser una de las grandes ventajas de América Latina ya que tiene gran población joven y con una formación empresarial más globalizada.

¹⁰ Ibid

¹¹ Stuart, D and B, Picken. Social and Business Culture in China and Japan. A comparative model, 2003. 219-229pp

1.3 ASPECTOS BASICOS DE LA ECONOMÍA COLOMBIANA

Colombia es un país latino surgido de las poblaciones indígenas nacidas allí hace aproximadamente 14.000 años, conquistadas durante 3 siglos (XVI-XIX) por los españoles, con un principio económico de una clase dirigente en general pobretona, sin inmigración ni grandes ambiciones, conforme con un tipo de vida tradicional basado en las rentas territoriales.

Las bases económicas desde 1739 fueron esencialmente mineras, el oro era prácticamente el único artículo de exportación, sin embargo a mediados del siglo XVIII se diversificó con productos agrícolas como el tabaco, el algodón, maderas tintoreras, el cacao y quininas, pero con resultados modestos. Solo hasta el siglo XIX se produjo un desarrollo acelerado de la producción del café y su conversión a principal producto exportador¹²

En 1810 se dio el grito de independencia por Simón Bolívar y los años siguientes mostraron esfuerzos por reorientar la economía entre dos modelos: el que luchaba por reconstruir los fundamentos coloniales de la economía nacional y el que aspiraba a una ruptura con múltiples trabas que se oponían al desarrollo moderno. Con el triunfo del segundo hacia 1850, se dieron algunas reformas del gobierno, reanimando el comercio por medio de la llegada de capitales del exterior, especialmente ingleses. Y más adelante en 1880 un tipo empresarial más ilustrado que el terrateniente tradicional, con miras al progreso técnico y nuevas formas de actividad productiva.

Este tipo empresarial daba mucha más importancia a la apertura de haciendas, la formación de bancos, el desarrollo de las vías de comunicación, y la siembra de café, que a la satisfacción de ambiciones de empleo a costa del presupuesto nacional.

¹² Jaramillo, Jaime; Etapas y sentido de la historia de Colombia, véase en: <http://www.lablaa.org/blaavirtual/historia/colhoy/colo4.htm>

Para principios del siglo XX se dieron cambios cruciales en la política económica colombiana con mira a la modernización y fortalecimiento de la de la industria, profundizados entre 1945-1955. Seguida de una estrategia de sustitución de importaciones determinada por la composición y ritmo de la expansión del mercado, y gran dependencia de las divisas. Lo que anticipo una nueva reorientación con presencia del estado en busca de economías externas en el plano financiero, favoreciendo la dinámica de la acumulación por medio de la promoción de exportaciones¹³.

1.4 EVOLUCIÓN RECIENTE DE LA ECONOMÍA COLOMBIANA Y SUS PERSPECTIVAS

En los 90s se inicia una liberación comercial para aumentar la competitividad de la industria, respaldada con políticas dirigidas por países desarrollados para América Latina. En medio de estas políticas de automática apertura se firmaron tratados de libre comercio entre países de la región y economías avanzadas que tendieron a subordinar los flujos comerciales a las decisiones de las empresas multinacionales (Chang, 2004).

Las políticas seguidas por los países latinos incluyendo Colombia no dieron los resultados estimados, América Latina creció muy por debajo de lo esperado y peor aún se convirtió en el patio trasero de los EE.UU. Mientras China al otro lado se convertía en una plataforma exportadora.

En el caso de Colombia las mejoras son notables en la última década, el nuevo mandato (2002) y la esperanza en una seguridad democrática permitieron que el país obtuviera cifras record y un notorio progreso del PIB, el 2007 según el DANE obtuvo la cifra (USD 29.991 millones) más alta de los últimos 30 años. Para el año 2008 el crecimiento porcentual fue de 2,5% comparado con el 7.5% con respecto al 2006. Colombia crecía pero no en cifras constantes, sin

¹³ Ibid

embargo la balanza comercial fue positiva llegando 470 millones de dólares y las exportaciones estuvieron dirigidas ampliamente al sector manufacturero 47%, seguido de agroindustria 27%, prendas de vestir 16%, y el oro y sus derivados 10%. Para este mismo año (2008) el comercio colombiano al igual que el de los países de la zona latina demostraba una confianza en el mercado chino como socio estratégico. China ya se suponía el segundo o tercer proveedor individual para Latinoamérica, excepto en Ecuador y Uruguay, según datos de la CEPAL para el 2008. Ver tabla 1

TABLA 1. Posición de china en las exportaciones y origen de las importaciones latinas (200-2008)

	Exportaciones		Importaciones	
	2000	2008	2000	2008
Argentina	6	2	4	3
Brasil	12	1	11	2
Chile	5	1	4	2
Colombia	35	4	15	2
Costa Rica	26	2	16	3
Cuba	5	2	5	2
Ecuador	20	17	12	4
México	25	5	6	3
Perú	4	2	13	2
Uruguay	4	5	7	4
Venezuela	37	3	18	3

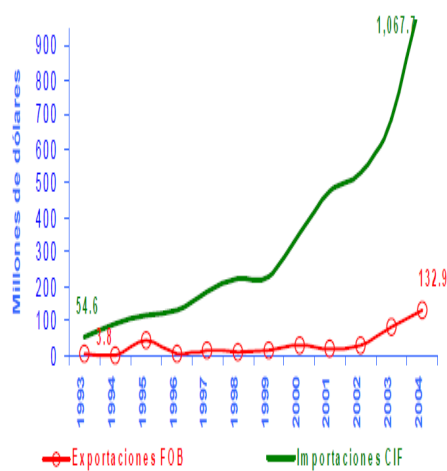
Fuente: CEPAL.

Aunque es evidente el aumento de flujo comercial entre las zonas, los países de la región a excepción de Chile y Perú tienen una balanza deficitaria con China, siendo Colombia el segundo después de México. Sin embargo Colombia tiene a favor su ubicación estratégica, que bien puede ser fortalecida por las inversiones en infraestructura por parte de China, es un país exportador con materias primas útiles para el crecimiento chino, cercano a EE.UU (Podría

tomarse como plataforma suramericana ante un posible TLC), y finalmente acepta una sola China.

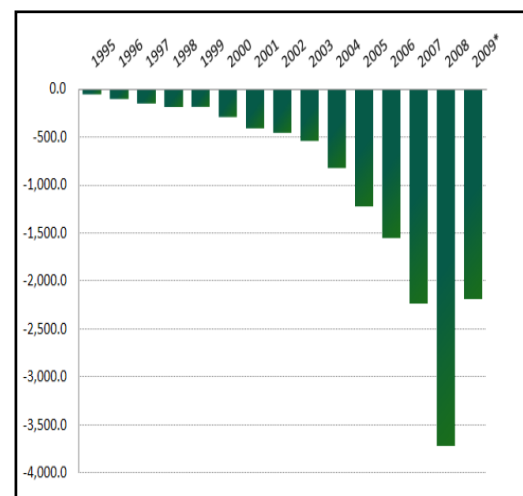
En el caso colombiano, China pasaba de ser su 35avo socio a cuarto y el segundo país exportador. Aunque las relaciones han venido en aumento también es visible la deficiencia exportadora de Colombia hacia el país asiático (ver gráficos 6-7).

Gráfico 6. Importaciones y exportaciones entre China y Colombia 1993-2004 (Millones de Dólares)



Fuente: DANE, Cálculos OEE- Mincomercio.

Gráfico 7. Balanza Comercial de China y Colombia 1995-2009*



Fuente: DANE, Interbolsa

*Datos hasta septiembre del 2009

Esta deficiencia ilustrada en el gráfico 7, responde al bajo valor de las exportaciones colombianas hacia China, que obedecen en gran medida a recursos naturales e insumos, con una concentración de más del 90% en metales, principalmente: Ferróníquel, desperdicios de acero, cobre y chatarra. Y en otro porcentaje exclusivo y de alta calidad al café, que no superan los 2 puntos porcentuales, sumado a cueros crudos y semiprocesados. Por su parte las exportaciones de China a Colombia están dirigidas a; la industria automotriz, aparatos electrónicos de telefonía, emisores de radiotelefonía, cámaras de video, y motocicletas. Aunque en algún momento las importaciones se han venido transformando por bienes de capital. Que son generadores de mayor valor que las exportaciones colombianas.

Estas cifras también son el resultado de la nueva política exterior china, sumada a los acercamientos de Colombia a los mercados asiáticos con miras a la diversificación de su comercio. Aunque Colombia todavía no tiene políticas específicas hacia la región asiática, los negociadores colombiano no pueden pasar por alto que China ya se ha convertido en el segundo país exportador a Colombia y que tiene una política especialmente dirigida hacia la región latina, lo que hace necesario el entendimiento de la economía asiática y perfilarse para aprovechar las ventajas que podría dejar las ganancias mutuas expuestas por China, así como poder llevar cualquier inversión de productos chinos.

De momento hay una relación comercial potencial creciente, sin embargo Colombia todavía no disfruta del fuerte consumismo chino, como sí sucede con Perú y Chile, pero el intercambio sigue en aumento aunque con balanza deficitaria para Colombia y las fortalezas actuales están en las inversiones chinas, después del acuerdo de protección de inversiones firmado a finales del 2009.

Este acuerdo podría abrir un campo para que los negociadores colombianos muestren a Colombia como país atractivo para recibir grandes inversiones y mejorar la infraestructura, así como convertirse en plataforma china de exportación para los países de América. Bajo una interdependencia que se verá mejorada a medida que exista un conocimiento de las necesidades de cada país. Y con ello el aumento de los flujos comerciales con un beneficio más equilibrado para Colombia.

2. PRINCIPALES ENFOQUES TEÓRICOS SOBRE LA CULTURA DE NEGOCIOS Y PROCESOS DE NEGOCIACIÓN.

Este capítulo pretende destacar la importancia de la cultura local en las negociaciones internacionales, desarrollando conceptos y criterios que ayuden a demostrar la necesidad del conocimiento previo de la cultura o hábitos de negociación de un país, para el mejor manejo de las negociaciones y entendimiento del comportamiento nuestro y de la contraparte.

2.1. COMPONENTES DE LA CULTURA

Todo aquello considerado como agradable y de buen gusto, creencias, hábitos tradicionales, comunicación y ambiente. Así como las acciones del estado y las subculturas, conforman los elementos de la cultura (ver gráfico 8). Los cuales permiten identificar las bases de la cultura, y a partir de allí comenzar a entender y/o predecir el comportamiento de las personas de uno u otro país. Estos aspectos están relacionados con la forma como los individuos de cada país desarrollan cierta posición hacia el mundo desde lo que consideran correcto. Partiendo de estos criterios para valorar la realidad.

Gráfico 8. Componentes de la cultura



Fuente: Hall. Prentince 2004

- **Estética:** considera todo lo de buen gusto, como son las artes, la música y los imaginarios evocados por ciertas expresiones, símbolos y colores. Es muy importante cuando se considera hacer negocios en otra cultura, la selección apropiada de color para publicidad, empaques y demás detalles físicos pueden aumentar las oportunidades de éxito de un producto o servicio.
- **Valores y Actitudes:** Los valores, conforman aquellas ideas, creencias y costumbres que hacen parte de las personas, de los cuales deriva; la honestidad, fidelidad marital, libertad y responsabilidad. Por otra parte las **Actitudes** subyacen de los valores y pretenden dar evaluaciones positivas o negativas, sentimientos, y tendencias que tienen los individuos hacia objetos o conceptos, de aquí también se desprenden el concepto hacia el tiempo, trabajo y cambios culturales.
- **Costumbres y Maneras:** Las costumbres recogen todos aquellos hábitos y formas de comportamiento en circunstancias específicas, las cuales pasan de generación en generación. Y las **maneras** reflejan el comportamiento, formas de hablar y vestir de manera adecuada en una cultura.
- **Estructura social:** Enmarca la organización fundamental de la cultura, incluyendo sus grupos e instituciones, sistema de posición social y sus relaciones, así como los procesos por los cuales los recursos son distribuidos. Esta estructura tiene efecto incluso en la selección del lugar donde probablemente podría darse una empresa, los métodos de publicidad, y costos de hacer negocios en cualquier país.
- **Religión:** Enmarca las creencias y prácticas de los humanos acerca de lo considerado como divino o sagrado. Normalmente los valores son originados desde las creencias religiosas. Las religiones existentes toman diferentes puntos de vistas sobre el trabajo, ahorro, y bienes

materiales. De esta manera podría entenderse porque algunas compañías de un país son más competitivas que otras. Incluso porque algunos países se desarrollan más que otros. Conociendo las prácticas y la importancia de la religión del país con el que se negociará.

- **Comunicación personal:** La comunicación comprende el sistema que transmite los pensamientos, sentimientos, conocimientos e información a través del lenguaje hablado, corporal y escrito. El entendimiento del lenguaje da una gran visión acerca de por qué la gente piensa y actúa de la forma que lo hace. Evita en gran medida mal entendidos en medio de una negociación, un gesto mal interpretado, una expresión que se tome de manera diferente por la contraparte, o la frustración de una negociación por no comprender la lengua del con el cual hacemos negocios.
- **Educación:** Es crucial en el paso de las tradiciones, costumbres y valores. Cada cultura educa a sus jóvenes a través de la escolarización, padres, religiosos, enseñanza y grupos de pertenencia. Dentro de esta se comprende el nivel y la fuga de cerebros que muchas veces obliga a traer personas de otros países para que lleven los negocios y empresas locales.
- **Ambiente y material físico:** Aunque el ambiente físico tiene una influencia en la cultura, no le determina directamente, sin embargo hay dos aspectos importantes e influyentes; el clima y la topografía. Por otro lado el material físico reúne toda la tecnología usada en una cultura para la manufactura de bienes y proveer servicios. El ambiente y material físico determinan en gran parte el avance tecnológico de un mercado nacional o industria, así como las posibilidades que presta el medio para poder llevar a cabo la producción y distribución de un producto o servicio.

2.2 ENFOQUES DE LA CULTURA EN LOS NEGOCIOS

La negociación es una actividad de contrapartes que sienten una interdependencia y buscan una salida efectiva para crear una mejora a la situación actual. La cual acerca a dos o más partes para resolver un conflicto, generando un espacio común donde las partes podrán obtener la mayor ventaja para sí mismos, permitiendo a los demás hacer lo mismo para ellos.

Fisher y Ury (1991) definen la negociación como la forma básica de conseguir lo que se quiere de otros. Una comunicación en dos sentidos, designada a llegar a un acuerdo cuando usted y la otra parte tienen algunos intereses en común y otros opuestos. O un proceso de comunicación bilateral con el propósito de llegar a una decisión justa.

El proceso de la negociación comprende un sistema tradicional y otro moderno o de negociación por intereses. El sistema tradicional es aquel que necesita aperturas altas o bajas, un acercamiento amistoso o de intimidación, y regateo constante. Opuesto a ello, el nuevo sistema de negociación pretende negociar menos subjetivamente, con criterios objetivos y evoluciones numéricas de los resultados, crear valor agregado al proceso, relación cortés con la otra parte, y el mantenimiento de relaciones productivas a largo plazo.

El proceso de la negociación comprende 5 faces¹⁴:

- **Preparación**, el proceso de la recolección de la mayor información posible de la contraparte, también comprende datos como las fechas, horas, lugar y en algunos casos duración y participantes.
- **Apertura**, marca las metas y objetivo de las partes. Así como el momento de crear la atmósfera de cooperación, y definición de puntos a seguir

¹⁴ Farrugia, Santurtún. Negociación internacional. Mexico: Banco Nacional de Comercio exterior, 2007

- **Discusión**, o negociación, que comprende la puesta en escena de las ofertas y demandas por las partes. Estas no siempre se
- **Acuerdos**, confirman la intención de las partes después de la exposición de ofertas y demandas. Señala los compromisos de ambas partes, aunque no siempre finaliza con un contrato firmado.
- **Seguimientos**, verifica el cumplimiento de los compromisos pactados, y responde al grado de satisfacción de lo acordado.

La cultura por su parte es el conjunto de creencias, comportamientos y expectativas sobre los demás, que toma esencial importancia al momento de llegar a ese punto común que busca la negociación y que se vuelve entonces **más** crítica ante las expectativas propias, de la otra parte.

Según Ogliastri(1997) el desarrollo de actitudes de todos los negociadores subyace de una influencia subconsciente que puede adoptar una posición radical (competitiva) u otra más suave (cooperativa) al momento de la negociación, por tal arguye la importancia de poder reconocer nuestra posición natural y la de la otra parte con el fin de ajustar conscientemente el comportamiento del modo más apropiado durante la negociación¹⁵. Esta posición natural resulta de lo que conocemos como Cultura, que es definida por él como; “una programación mental colectiva” de manifestaciones notablemente visibles, costumbres o ritos, reunidas en un grupo de valores y creencia e instituciones que pertenecen a un grupo específico.

Hofstede (2001) ve en la cultura más que un punto a favor o sinergia un elemento de conflicto en las negociaciones. Argumenta basados en 5 dimensiones, que las diferencias culturales son una molestia en el mejor de los casos, y habitualmente un desastre porque los negociadores toman decisiones de nivel internacional basados en un marco local o en la forma como normalmente lo hacen en su país¹⁶.

¹⁵ Ogliastri Uribe, Enrique. Estilos de negociación y diversidad cultural, Universidad de los Andes. Bogotá. 1997

¹⁶ Hofstede, Geert. *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations*. 2001. 1-43pp

2.2.1. Enfoque de dimensiones de la cultura de negocios. Las dimensiones estudiadas por Hofstede son:

Individualismo vs Colectivismo: Enfatiza en la diferencia entre las culturas individuales y grupales. Donde la primera valora el trabajo fuerte y la toma de riesgos empresariales, hay una preferencia por la libertad, derechos, y recompensa personal. Y la segunda se centra en la fuerte asociación de los grupos, incluyendo la familia y unidades de trabajo, y todas las instituciones sociales, políticas, económicas y legales reflejan el rol grupal.

Distancia del poder: aquellas culturas de tendencia jerárquica donde hay una diferencia notoria entre los superiores y subordinados, y normalmente las decisiones están concentradas en la parte de arriba de la pirámide laboral y social tal como sucede en los países latinos y asiáticos y difiere de otros como los escandinavos.

Aversión a la incertidumbre: identifica el nivel de tolerancia de la sociedad a la incertidumbre y ambigüedad. Las culturas con gran aversión al riesgo o incertidumbre valoran la seguridad, lugares con un fuerte sistema de reglas y procedimientos en la sociedad. Por otro lado les es más difícil la implementación de cambios.

Masculinidad - Femenidad: se refiere a la distribución de los roles entre los géneros. Los países con machismo dan preferencia estereotipada a los comportamientos masculinos sobre los comportamientos femeninos. Las culturas orientadas hacia la feminidad tienen una visión más amplia y completa sobre los diferentes papeles que juegan tanto los hombres como las mujeres en las actividades laborales y domésticas.

Orientación a largo tiempo vs corto tiempo: Las culturas que valoran largo tiempo están caracterizadas por la perseverancia y el ahorro, por su lado las que tienden al corto tiempo tienen valores asociados en el respeto por la tradición. Las culturas con una valoración a largo tiempo están en su mayoría

influenciadas por el confucianismo, pero también aplica a países sin herencia confuciana.

2.2.2. Enfoque de variables culturales de la cultura de negocios.

A continuación una descripción de 14 variables culturales basadas en la literatura de Ogliastrì, que ayudaran más adelante hacer un análisis comparativo sobre la cultura china y colombiana para perfilar sus negociadores en un plano internacional.

- **Filosofía del proceso negociación.** Identifica los aspectos que cada una de las culturas definiendo la mejor manera de negociar y conseguir buenos resultados para un negociador.
- **Criterio de selección del negociador.** Define los criterios utilizados para seleccionar a los negociadores, ya sea por su conocimiento, experiencia, atributos personales o status
- **Concepción de contraparte.** Hace referencia a las bases sobre las que se inicia el contacto con la contraparte, es decir a la predisposición inicial hacia el "otro".
- **Relación con protocolo.** Establece la forma en que se desarrolla el protocolo establecido para la relación, ya sea en la ausencia de ceremonia o total formalidad. Que muchas veces define la existencia o no de relaciones por fuera de la mesa.
- **Pre-negociaciones.** Establece la posibilidad de realizar acercamientos previos al establecimiento oficial de las relaciones.
- **Apertura.** Pretende definir la intención inicial en que se realizará la negociación desde el punto de vista de cada cultura

- **Naturaleza de argumentación.** Establece criterios comunicacionales aplicados por cada cultura, sea bajo o alto.
- **Papel de aspiraciones de los individuos.** Define la posición del negociador que va desde el propio como individualista al grupal colectivo.
- **Bases de confianza.** Define los elementos de seguridad sobre los cuales se está dispuesto a negociar y a comprometerse con el “otro”
- **Propensión tomar riesgos.** Establece el nivel de control que se desea tener sobre las acciones a realizar después de la negociación.
- **Valor de tiempo.** Describe el horizonte temporal deseado en la relación con la contraparte. Asimismo, se refiere al tiempo que se destina a las diferentes etapas del proceso de negociación, y en ocasiones actividades de la misma que permiten situar a una cultura como monocrónica o policrónica
- **Emocionalidad.** Demuestra la relación con la presencia –o no- de comunicación profunda y no sólo verbal.
- **Sistema toma de decisiones.** Define el nivel de responsabilidad de quien interviene en el proceso de negociación, ya sea de forma autoritaria o de concesión general.
- **Forma de acuerdo satisfactorio.** Define los criterios existentes para cerrar un acuerdo, sea contractual o implícito.

Visto lo anterior se observa que la cultura es un elemento con especial incidencia en los negocios entre países, aun cuando dentro del mismo existan diferencias entre sus regiones, frecuentemente se desarrolla una identidad cultural colectiva que hace más compleja la identificación de puntos comunes,

en el proceso de clarificar las diferencias y las semejanzas¹⁷ en las negociaciones,, donde los negociadores frecuentemente reciben y emiten juicios partiendo de lo que para ellos es familiar o correcto.

Desde Ogliatri, hay una necesidad de conocimiento de la cultura propia y de la contraparte, para poder comprender de mejor forma las acciones de los agentes activos en las negociaciones, y con ello llegar a predecir algunos rasgos y comportamientos propios de la contraparte. Hofstede va más allá concluyendo que las diferencias presentes en los agentes de la negociación, frecuentemente causan desastres y mal entendidos, por las características de las dimensiones culturales de los países, en el cual la cultura no debe residir solo en poder describir a los individuos, sino en los sistemas sociales que estos probablemente han construido.

¹⁷ Ogliastri., op. Cit., una introducción a la negociación internacional. La cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente. Universidad de los Andes., Bogotá, 2002

3. ASPECTOS PRINCIPALES DE LA CULTURA DE NEGOCIOS EN CHINA Y COLOMBIA

En este aparte se pretende estudiar la cultura china desde los componentes esenciales de la misma, a partir de un método inductivo y teórico, basado en el criterio de diagnóstico de la cultura; observaciones de la autora desde su experiencia en China, entrevistas casuales de preguntas abiertas o sondeos, documentación, y análisis, que permitan concentrarse en los elementos de mayor relevancia de la cultura negociadora del país. Finalizando con una comparación con la cultura colombiana desde sus principales aspectos, y la valoración de los dos países desde las dimensiones de Hofstede

Es importante aclarar que **la cultura** empieza desde la casa con la familia, sigue en la escuela con la educación y se refuerza con las creencias religiosas.

La familia sigue siendo la base esencial de la formación de la personalidad de cada individuo, por ser la primera asociación a la que pertenecen, y tienen puntos comunes; habitación, descendencia, techo, apellido, los mismos padres, la misma historia., etc., sumada a la escuela e instituciones religiosas(o no religiosas). Proporcionan criterios para evaluar a los otros, y a los acontecimientos tanto como a nosotros mismos (Rokeach, 1973 en García, Ramírez y Lima, 1998). De allí que cada persona mire hacia el mundo desde su ventana, su propia "casa cultural", como recuerda Geert Hofstede (1991).

3.1 CULTURA CHINA

La familia es el pilar de la estructura social china. Dentro de los valores dejados por Confucio, se ve como una órbita cerrada donde se mueve la sociedad. El hombre es la cabeza del hogar pero en ciudades como Shanghái es la mujer

quien lleva este rol generalmente. La estructura social china, todavía tiene brotes de machismo, sin embargo el papel de la mujer cada vez toma más fuerza en las grandes ciudades.

Luisa Fernández, directora ejecutiva de la Cámara de Madrid en China asegura que ella no ha sentido ninguna discriminación para hacer negocios con los hombres chinos, en su cargo como representante de las empresas Madrileñas en China siente estar a la par con los empresarios chinos. Por su parte Jenny Hsui¹⁸ quien ha trabajado en China por 30 años dice; que ha gastado más del 80% de su tiempo en China y nunca ha tenido algún problema de discriminación, también atribuye la mentalidad abierta a la igualdad de género impuesta en las circunstancias históricas de China.

En China a diferencia de occidente los valores no tienen un origen judeocristiano basado en la religión propiamente, sino en las doctrinas Confucio-Taoísta y en menor nivel budista. **Confucio**¹⁹ dejó una mezcla de sabiduría y códigos éticos que han dominado el pensamiento y el comportamiento de los chinos por 2.500 años bajo la doctrina del confucionismo. Quien según Lionello Lanciotti²⁰ al haber nacido en una sociedad feudal negada a obedecer al gobierno, buscó ser restaurador, resolver problemas políticos asumiendo incluso diversas tareas de gobierno, basándose en algunos rasgos conservadores²¹.

Por su parte en el **neo-taoísmo**²², los deberes éticos son vistos como contextuales, los motivos para ello y las relaciones existentes a veces pueden

¹⁸ Fernandez, and Underwood, Op. Cit., p. 242

¹⁹Confucio fue un pensador chino, nacido en el 551 A.C. en Tsou vivió en una época feudal bajo el poder central cada vez más nominal de la dinastía Chou, fue el padre del *confucionismo*; “Sistema ético y social que tuvo su origen en la China feudal con las enseñanzas de Kung-fu-tzu (que literalmente significa “el maestro Kung”), cuyo nombre fuera latinizado por los primeros misioneros jesuitas que lo transformaron en Confutius y Confucius, derivando luego en Confucio.

²⁰ Lanciotti, Lionello. *Confucio. En: Confucianismo, Budismo y la conformación de valores en China y Corea*. Buenos aires 2004. p3

²¹ Feng, Youlan; *Breve historia de la filosofía China*. Beijing: Lenguas Extranjeras, 1989

²² Lao-Tse cuyo nombre quiere decir el viejo sabio. Producto de sus reflexiones resultó el sistema filosófico-religioso que se conoce con el nombre de Taoísmo, contenido en su libro Tao-tse-king, en el que sostiene que la fuerza creadora y eterna de todas las cosas es Tao la cual ordenaba al mismo tiempo todas las cosas de la naturaleza. Lao-Tse enseñó también que para alcanzar la felicidad se deben dominar los deseos y las pasiones, y que se deben practicar determinadas virtudes, como las de evitar la hipocresía, la mentira y la guerra; debiendo practicarse la honestidad, la justicia y la piedad.

hacer que el engaño sea virtuoso²³. La “Neo-ética” taoísta implica incluso que los chinos que engañan de manera consciente obran mal, pero si es para promover empleadores o los intereses de los amigos actúan “honorablemente”. Lo que podría verse como corrupto y falto de ética para los occidentales.

En China como en muchos otros países también hay corrupción, quizás hay 4 puntos²⁴ históricos de donde se desprende esta; El *Guanxi*, que sigue la tradición de usar los contactos sociales tanto en asuntos privados como en contextos de negocios, sin embargo para algunos es simplemente una forma de hacer negocios, puede que primero se usen las relaciones para darse a conocer o después de triunfar en un negocio se comiencen a mover estas fichas, otros como Miguel Poveda(*) lo ven simplemente como parte de ellos; La cultura es diferente y es de respetar a los chinos esto. Lo que para nosotros puede ser falto de ética, para ellos es una forma de ser sagaces. La corrupción como en todos los países del mundo existe pero a diferencia, las penas que tiene China para la corrupción no las tiene ningún otra ley en el mundo.

La falta de creencias religiosas, especialmente las generaciones que vinieron después de la Revolución, el socialismo y su retribución de “favores”, y finalmente la emergente riqueza de los últimos años (Especialmente en residentes urbanos) creadora de una gran brecha entre ricos y pobres, la cual crea frustración y tentación de los pobres para fomentar el crimen y la corrupción.

Estos 4 puntos son el reflejo de la influencia del comunismo en la administración pública, el frecuente movimiento político, la operación de negocios, y la vida social y diaria antes de 1980, que crearon una justicia política que persigue siempre un factor importante en las consideraciones de las empresas chinas "al tratar con empresas extranjeras". Esta estructura de gobierno da lugar a numerosos interesados potenciales o invisibles en las

²³ Schneider, Susan. Virtue ethics. *En*: Socially Responsible Behavior: Developing virtue in organization. HEC University of Ginebra, 2005. 8p

²⁴ Fernandez, Juan and Underwood, Laurie. *China Entrepreneur: Voices of Experience*. John Willie & Sons Pte Ltd, 2009. 144-145pp

* Entrevista con Miguel Poveda, Presidente de la Cámara de Comercio ColomboChina. Shanghái, 22 de octubre, 2009

empresas chinas, con un impacto significativo en el proceso de decisión en las negociaciones comerciales en China²⁵. Esto también como resultado del carácter experimental de la reforma china donde las leyes están expuestas a cambios constantes, caracterizado por Deng Xiaoping como "cruzar el río sintiendo las piedras bajo los pies". Donde las leyes no dan soluciones a las disputas específicas, sino que tienen diferentes interpretaciones, y cambian de ciudad a ciudad.

Lo que impulsa a las empresas chinas a regirse tanto por el concepto legalista como por la noción "moral" de la sinceridad y la confianza. Tal como se percibe en sus contratos. No es de extrañar que los empresarios chinos por consiguiente, continúen basándose principalmente en los principios "éticos y morales" en sus tratos con otros, aun cuando haya toda clase de instrumentos jurídicos disponibles. En la sociedad china, la reputación, la credibilidad, y la virtud moral tienden a tomar el "triumfo" como medio de garantía y protección.

Para realizar contratos, hay que tener claro que para los chinos es el inicio de una relación, más que un parámetro rígido, significa la guía que indica por que camino comenzaran a caminar los socios en un proceso de trabajo conjunto. Benjamin Creutzfelt(**), dice que, el contrato no es un requisito, y sin relación personal entre socios (comprador/proveedor., etc) un contrato tiene muy poca vigencia. Para una empresa grande o una inversión **seria** obviamente **es** necesario tener un contrato de mutuo entendimiento, pero tampoco es de gran utilidad sin una base de intereses comunes.

Ante los problemas que suscita el sistema china, la **comunicación** toma mayor relevancia. La comunicación es un proceso circular, No se puede *no* comunicar. Incluso cuando no se está hablando algunos gestos o expresiones pueden estar comunicando algo, los chinos son maestros en el uso del silencio como técnica de negociación. Lo que no se dice suele ser más importante que

²⁵ Guy Olivier Faure, The Cultural Dimension of Negotiation. En: Cultural Notes on Chinese Negotiating Behavior. Working Paper 09-076. Harvard Business School. Boston, MA USA, 2008. P.6

** Entrevista con Creutzfelt, Benjamin, Investigador de la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales Universidad Externado de Colombia y fundador de KERAMIS Lighting & Porcelain Company. Bogotá, 21 de octubre, 2009

lo expresado directamente. En este sentido, la sintonía o empatía es esencial para establecer una atmósfera de credibilidad, confianza y participación donde se pueda responder libremente.

El idioma, como parte de la comunicación hablada y escrita, es crítico para facilitar la supervivencia de un empresario con locales y llegar a expresar de mejor forma el mensaje que se busca dejar en la contraparte, así como disminuir la posibilidad de cometer errores en cualquier clase de documento o publicidad que pueda ser traducido como intencional.

En el caso chino, el mandarín al ser un idioma de simbologías necesita más cuidado porque el movimiento erróneo en un carácter puede llevar a una mala interpretación, aunque no todo es negativo, también se puede tomar ventaja para que el negocio se mantenga con gran fuerza, como en el caso de Carrefour, que siendo una cadena dirigida en principio a los extranjeros en China, ha sabido llegar a los clientes locales pagando grandes montos de dinero para que los caracteres que simbolizan su nombre en mandarín den significado de seguridad y confianza.

Algunos podrían pensar que el simple uso del inglés podría ser tomado como la lengua franca (enlace), pero la situación china es aún más complicada cuando existe **de** la presencia de 23 provincias con diferentes dialectos. Aunque el mandarín es la lengua generalizada desde 1949, el dialecto cambia fuertemente de un lugar a otro, de manera que el dialecto cantones hablado en Hong Kong y el mandarín hablado en Taiwán, y en la China continental son diferentes. Aparte no todas las personas (especialmente adultos mayores) pueden hablar de manera fluente siquiera el mandarín, y el nivel de inglés hablado general en china no es tan alto. Pero el hecho de no hablar mandarín tampoco significa que el empresario foráneo está perdido, la contratación de un traductor especializado, es la mejor forma de contrarrestar su falencia idiomática.

El manejo de otros idiomas diferentes al mandarín en los chinos va en línea ascendente. Los chinos cada vez se educan mejor y con mayor proyección internacional. China tiene un nivel de alfabetización sobre 91%, sin embargo mucha de su población activa ha planteado problemas por la falta de mano de obra calificada. El remedio de muchas empresas es contratar costosos expatriados a falta de un buen gerente de finanzas o de un director general con experiencia.

Si bien el desempleo es alto, los desempleados son en gran medida, campesinos mal educados. Además aunque hay graduados universitarios con experiencia académica, pocos tienen experiencia laboral. Peor aún, los que tienen experiencia tienden a ser menos leales, pasando fácilmente al mejor postor, sumado a la aversión al riesgo de muchos trabajadores chinos, que no están dispuestos a deshacerse de sus tasas de arroz de hierro²⁶ en trabajos de alto riesgo en el sector privado, incluso si la paga es mayor, lo que impone una restricción en el nivel tecnológico de las empresas. La demanda internacional de graduados de los medios técnicos también va en sentido opuesto a las empresas chinas, especialmente dado el número de estudiantes técnicamente cualificados que se desplazan al extranjero y no regresan jamás.

El resultado es que las empresas de más alta tecnología se han iniciado y controlado en gran medida por chinos educados en el extranjero que han pasado varios años en occidente. Este proceso se presenta ahora por el fenómeno de retorno de chinos educados en el extranjero, lo que alivia un poco la fuga de cerebros, sin embargo muchos lo hacen por medio de "planes de respaldo" recibiendo compromisos de financiación antes de regresar a China, más que por nacionalismo puro. Estos chinos, ante la precariedad e incertidumbre política en China crean las llamadas "redes de seguridad" independiente del éxito o el fracaso de sus negocios. Aseguran su futuro en otro país por medio de tarjetas de residencia, e incluso dejando a sus esposa y

²⁶ Yong, Guo . Banking Reforms and Monetary Policy in the People's Republic of China. Is the Central Banking System Ready for Joining the WTO? (Volume 10, Number 2, Fall 2003) En: China Review International
I.

niños en América del Norte, o Europa mientras que pasan meses en China. Pero si siguen latentes problemas como el aumento de la inestabilidad del medio ambiente, es posible que China pueda volver a ver un empeoramiento del problema de la fuga de cerebros.

Otra alternativa de los empresarios chinos es tener los pies en “barcos diferentes”, trabajando uno en una empresa pública, generalmente la mujer y el hombre en una privada. De esta manera, el riesgo de la familia se reduce debido a que pueden seguir disfrutando de los beneficios estatales de vivienda y planes de salud, mientras que también recogen los beneficios de una empresa privada.

3.2 BASES HISTÓRICAS DE LA CULTURA NEGOCIADORA CHINA

China tiene una de las culturas más antiguas de la humanidad, con 5000 años de historia y una población de más de 1.300 millones de habitantes. Está conformada por 56 etnias de las cuales la mayoría son *Han*, que conforman el núcleo de la nación con un 99% de la población. La grandeza china debe ser comprendida con la dimensión de un continente, pero muchos de sus elementos culturales aparecen de manera generalizada en la sociedad.

Su patrimonio cultural, *Guo Qing* (es decir, las circunstancias especiales nacionales) causado por los frecuentes volúmenes de negocios institucionales, políticas, y la exposición internacional han sido determinantes para la cultura empresarial y estilo negociador chino²⁷. Los cuales se pueden desarrollar a groso modo en 3 partes;

- **La filosofía tradicional china**; confucianismo, el taoísmo, y estrategias de guerra con Sun Tzu²⁸ que han regido la sociedad china desde hace dos mil

²⁷ Sebenius, James and Chen, Qian. Cultural Roots of Chinese Business Negotiating Style. En: Cultural Notes on Chinese Negotiating Behavior Harvard Business School. Boston, MA USA, 2008.p.1

²⁸ Sun, Tzu. Art of War “ *He who knows his enemy and himself well, will not be defeat easily*”

años, siguen siendo parte del sistema de valores y actitudes fundamentales en el comportamiento empresarial chino. Se manifiestan en las características como la paciencia (una virtud confuciana), una orientación hacia la armonía las relaciones (un concepto fundamental del taoísmo), y el instinto de supervivencia y previsión (a la motivación de estrategias de guerra).

- **Falta de desarrollo social y económico;** debido a las invasiones extranjeras y la explotación a finales de los siglos XIX y principios del XX, los movimientos políticos y militares que siguieron dejaron en los chinos sentimiento de humillación y el trauma, lo que les causa profunda desconfianza de los extranjeros, resultado a ello, el fuerte trato de muchos extranjeros en empresas chinas, tácticas de negociación de ganar-perder motivados por sentimientos nacionalistas. Muchos chinos consideran que es tiempo para que los occidentales “ricos” paguen las deudas a sus antepasados.

El retraso en el desarrollo económico y social por otra parte generó un fuerte sentimiento de urgencia entre los dirigentes chinos para ponerse al día en ciencia y tecnología, lo que explica la insistencia de los negociadores de China sobre la transferencia de tecnología de empresas occidentales.

- **Integración al ámbito internacional;** las empresas chinas se han integrado cada vez más en el ámbito empresarial internacional durante mucho tiempo dominado por occidente, gracias a tres décadas de políticas de puertas abiertas. Su transición a la reglas del juego en el escenario global se ha acelerado por la afluencia de inversión extranjera directa, la adopción de vanguardia tecnológica y gestión de conocimientos, y el regreso de los numerosos talentos del extranjero. La oportunidad de negociadores chinos para aprender las prácticas internacionales y mejorar sus habilidades a través de operaciones transfronterizas se ha traducido en una creciente similitud en los estilos de negocios de empresarios occidentales y jóvenes.

Si vemos a China desde Hofstede, se describe como uno de los países con mayor orientación al largo término hacia el tiempo, como resultado de su gran influencia confuciana, y una demostración tajante del colectivismo, por tal una mínima valoración de individualismo que podría, también atribuirse al régimen comunista.

La perspectiva de tiempo y perseverancia es resultado de la influencia confuciana, que ha vivido por más de 2500 años, que aun bajo la intensión de Mao Tse Tun desde la nueva China de 1949, de acabar con esta doctrina, que pensaba de la servidumbre y prohibir toda creencia religiosa, se ha mantenido vigente.

Sin embargo lo que se percibe cuando se vive en China es que los nuevos chinos no están muy de acuerdo con que su vida socialista. Pretenden ser sus propios jefes. No fueron criados como sus padres sumidos en un pensamiento fuertemente social y en una desbastada China que necesitaba que todos; hombres y mujeres que trabajaran fuertemente para que el país saliera adelante.

Ellos son los millones de hijos únicos que viven en un país en desarrollo con los lujos de cualquier país desarrollado y no quieren asumir muchas de las presiones colectivas que supone un régimen comunista. Tienen las posibilidades de tener mas información y poder valorar entre lo que les parece correcto y lo que no. Esto no significa que ellos no valoren el trabajo que hace el estado para tener una mejor economía y brindarles mejor nivel de vida, pero no terminan de entender porque pretenden ocultar todas aquellas cosas negativas que pueden darse en el proceso de transición a una económica de libre mercado.

La gran influencia de la familia también limita los propósitos individualistas, de allí la búsqueda amistosa de las relaciones entre la familia cercana y los amigos, que se extienden hasta los negocios, donde debe brillar la lealtad y una gran responsabilidad en los grupos. Pero incluso en los roles de la familia

china se están dando cambios, ahora las mujeres en ciudades como Shanghai son las que hacen el rol de cabeza de hogar.

En el régimen chino hay un interés por mantener la igualdad de géneros y disminuir los brotes de machismo, pero todavía no hay una abierta incursión de la mujer en la mayoría de las actividades de la sociedad. Si bien es cierto que hay una búsqueda por la igualdad en los roles todavía en el ámbito empresarial y de negocios, los hombres son los que lideran. Y es mucho más frecuente encontrar mujeres de otros países liderando altos cargos ejecutivos y a la cabeza de los negocios que las mismas mujeres chinas. Cuando se visita una empresa pocas veces será una mujer la que represente la misma. Sin embargo en los mercados típicos chinos o lo que parecería un “san andresito” en Colombia la mayoría de personas que trabajan son mujeres. Esto también puede mostrar el impulso de la mujer china en los negocios pero en un nivel más bajo.

Contrario a la responsabilidad grupal y evitación del individualismo, al ser un país de poder centralizado, hay gran distancia del poder, que se refleja en alto nivel de inequidad y salud entre la sociedad, esta condición no ha sido necesariamente forzada, sino que también responde a la concentración de desarrollo que se ha dado hacia todo el borde este del país.

3.3 BASES HISTÓRICAS DE LA CULTURA COLOMBIA

Colombia es un país surgido de poblaciones indígenas, conquistada desde el siglo XVI por los españoles, con 48 millones de habitantes y una población multiétnica, por la mezcla entre los nativos, esclavistas y más adelante la llegada de negros de África.

En las últimas décadas se ha dado una transformación económica, con hondos efectos sobre la estructura de la sociedad colombiana, los rezagos del tiempo

de la esclavitud, su proceso de sustitución de importaciones a una motivación por las exportaciones. Sumado a una apertura en los 90 que permitió una internacionalización que se ha venido fortaleciendo por medio de tratados y acuerdos en los últimos años. Y su eterna vía y deuda con EE.UU guían los pilares de su vida empresarial.

- **Herencia colonizadora y estructura económica;** bajo la colonización por parte de España, Colombia quedo devastada y abusada, aun cuando la población resistió hubo una clara imposición por parte de la lengua y creencias religiosas, dando paso al Castellano y catolicismos, de donde se derivan mucho de los valores de los colombianos y la creencia en realidades intangibles, el sentido del perdón y miedo a lo desconocido. Así como estructura económica paternalista, pobre y a expensas de las ayudas que se puedan recibir por parte del gobierno. Sumado a ello la posición geográfica que dificultaba un pleno desarrollo generalizado en el país y la intercomunicación dando como resultado; un débil y lento desarrollo demográfico durante el periodo colonial y hasta el siglo XIX, poblamiento a partir del territorio andino, y la lejanía de los territorios más ricos del mar y vías de acceso a puerto
- **Procesos industrializadores;** ante la búsqueda de cambios y la modernización, Colombia intento la diversificación de productos y una mentalidad más abierta al mundo, sin embargo hubo una gran concentración en productos tradicionales y su máximo que era el café. En este mismo proceso se dieron la sustitución de importaciones y más adelante una promoción por exportaciones, lo que perfilo al empresario colombiano como un agente que actúa y piensa en el marco del paternalismo por el modelo de la sustitución de importaciones. Donde se espera que el gobierno resuelva los problemas y por tal se han creado un mecanismo de quejas respaldado por los grandes gremios económicos.

- **Integración al ámbito internacional;** la apertura en el marco internacional ha logrado un mayor conocimiento del movimiento globalizador y con ello una mejora en la capacidad competitiva, Colombia se ha lanzo aprender y adaptar procesos expansionistas. Lo que permite que se den acercamientos entre empresarios con países industrializados y aprender reglas de juego en un escenario global que inició centralizado en el norte de América, de donde derivan la mayoría de sus inversiones desde el exterior y de allí una dependencia y mirada fija hacia Estados Unidos como centro de aprendizaje, emprendimiento y posibilidad de comercialización.

Según Hofstede (1997) la cultura colombiana es muy similar en general a la cultura latina, donde hay una gran aversión a la incertidumbre de allí que se tengan tal cantidad de estrictas reglas, y leyes en su constitución, así como políticas y regulaciones, adoptadas e implementadas. Sin embargo aclara que evitar la incertidumbre no es lo mismo que evitar riesgos, de la misma manera que ansiedad no es lo mismo que miedo. Es así como explica el hecho que en países con alto índice de evitar la incertidumbre el límite de velocidad es también más alto, ya que el sentimiento de urgencia prima sobre el miedo de sufrir un accidente, que finalmente es un riesgo que se corre al manejar a altas velocidades.

Colombia al igual que china es una sociedad de grupos, pero bajo un Estado capitalista. Con mucha más promoción individual. La influencia familiar también se ve presente, hay amistad y cercanía entre las personas. Sin embargo su alto nivel de distanciamiento del poder es causa de malestares e incluso guerras entre el país.

Colombia es un país religioso, en su mayoría católicos, los colombianos están llamados a la unión y amistad, incluso verse más allá como hermanos. Una única verdad y una imagen masculina como Dios supremo. Que también podría explicar la diferencia entre los géneros y muy seguramente la no aceptación de cambios sino una sola opción como pasa en los negocios.

El distanciamiento del poder, las diferencias sociales también son notables en los dos géneros del país, Colombia es un país machista y solo hasta los últimos años la mujer ha tenido una imagen visible en los diferentes roles de la sociedad.

Todos estos elementos son relevantes para la cultura negociadora de un país, las bases históricas son en muchos casos la realidad de un pasado, continuado en el presente, que explican el porque de la forma como los negociadores llevan adelante sus negociaciones.

Cada negociador es un agente activo en el proceso de negociación que trae a la mesa, no solo las posibles demandas y ofertas de un producto o servicio para un futuro acuerdo comercial. Si no también una serie de argumentos de lo que debe ser correcto y valorado en la negociación, que corresponde a lo que él considera como real, que nace desde el punto de vista que el ha creado desde su realidad social.

4. ASPECTOS BÁSICOS DEL PERFIL NEGOCIADOR DE LOS CHINOS Y COLOMBIANOS

Este capítulo busca hacer una aproximación a las características relevantes del Perfil de negociación de los chinos y colombianos, haciendo una descripción general de los negociadores, partiendo de las variables interculturales, como parte del ejercicio comparativo, seguido de un análisis comparativo de los elementos de la cultura de los dos países y finalmente sus posiciones al momento de llegar a una negociación. Esto con el fin de lograr una visión más asertiva frente a las negociaciones con la cultura asiática.

4.1 PERFIL NEGOCIADOR CHINO

Los negociadores chinos son principalmente de carácter previsor, en ellos se percibe la preparación. Los altos ejecutivos chinos son de técnicas elevadas y son conocedores a nivel internacional del producto que negocian, gozan de gran inteligencia y no llegan a un encuentro sin hacer una previa visión integral de las características de la contraparte. Al igual que los latinos prefieren un ambiente de amistad para los negocios pero tienen una actitud hacia largos tiempos, donde difieren de los mismos.

El chino inicia el negocio desde el primer contacto, piensan que debe haber un *feeling* especial que exprese sensaciones. Les gusta ser amigos de su contraparte pero ponen a prueba su responsabilidad. Buscan una relación duradera y de respeto mutuo, La amistad (*youyi*) no se le entrega a cualquiera y si un extranjero la obtiene, logra mayor valor.

En la formación de la confianza los chinos no ven estrictamente necesarios los acuerdos firmados, obviamente, como parámetro legal internacional será usado

en las negociaciones, y tendrá validez solo el escrito en chino. Pero el contrato no es algo a lo cual le den mayor relevancia como los latinos. Aquí la palabra importa y el verdadero significado del contrato es que en el momento que se firma se está de acuerdo, pero puede volverse a negociar en cualquier momento. Hay que saber que con los chinos se puede renegociar una y otra vez el mismo contrato.

Son personas prácticas y aun cuando demuestren verse con un perfil bajo, tienen muy claro a lo que llegaron, ¡aquí lo que importa es el resultado!, pero sus argumentos no son generales, se preparan con mucha anterioridad para comenzar los negocios. Los chinos son grandes conocedores de su producto a nivel local e internacional, gozan de gran inteligencia y no llegan a un encuentro sin hacer una previa visión integral de las características de la contraparte.

La negociación en China necesita que el occidental se llene de mucha paciencia, por la calidad de su preparación pueden enfrentarse normalmente a varias pre-negociaciones, como usualmente lo hacen. La esencia de la negociación es la ayuda mutua, y ampliación de beneficios. Ante pretensiones demasiadas altas de la contraparte se basan en su conocimiento internacional y las posibles ofertas de otros países. Las exposiciones de su parte no serán en términos de arrogancia, ya que no es bien visto avergonzar a otra persona en la sociedad china.

Quienes inician los negocios en China serán personas de menor rango, pero no menos preparadas, si no más bien, especializados en el producto. Muchas veces estará en la mesa quien toma la decisión y no hablará, solamente estará atento a las argumentaciones de parte y parte. Esto puede responder en ocasiones a la no aceptación de una atención particular, sino generalizada en el grupo negociador. En China los argumentos son grupales y no particulares.

Las negociaciones de alto nivel en China son protocolarias y formales, pues su preparación les permite tener discusiones amplias y argumentadas, se llamará siempre a las personas por su apellido, sin embargo acceden cuando se les pide que se llamen por los nombres. El protocolo estará dirigido al trato para la contra parte, los chinos se mostraran un poco más humildes.

Hay un punto especial en las negociaciones chinas y es el famoso *Guanxi* que comprende la red de relaciones sociales y económica detrás de la sociedad china, que respondería a conversaciones tras bambalinas y ayudas adicionales muy comunes en China y que pueden interpretarse como corrupción en otros países.

Los chinos tienen un espacio de juego de galantería ante el invitado. Normalmente se ofrecerá un especial banquete a quien llega a negociar a China, y por supuesto el restaurante ira al nivel de la importancia de la persona y los posibles negocios, que debe ser después retribuido de igual o mejor forma por la contraparte.

Los chinos no escatiman en agasajar al invitado. En los banquetes no hay espacio para hablar de negocios, y no hay que sorprenderse ante preguntas personales hechas por los negociadores chinos; la edad, el estado civil, etc. En este momento de "informalidad" de negociación, los chinos brindaran y expresaran una frase especial "*gam bei*" que significa fondo blanco, que al final puede ser una técnica para emborrachar a la contraparte y sacarle información.

La valoración del tiempo para el negociador chino esta orientada al futuro, y en los negocios se busca relaciones de largo plazo. Los chinos son policronicos, ellos pueden hacer varias cosas a la vez. Hacer negociaciones en bloque, tener todo un paquete de puntos e irlo intercambiando unos por otros. Una ventaja en los negocios internacionales, que hoy tienen esta tendencia.

Hay una mezcla en algún momento de lo personal y los negocios, que es mas evidente en China por medio del *Guanxi* y en Colombia por la intimidad de negocio/placer, lo cual difiere completamente de culturas como las angloamericanas que son rígidamente monocronicas y que separan los negocios de la vida personal, llegando a un máximo de colegas con la contraparte.

Los chinos inician las negociaciones con precios razonables y siempre depende de la calidad que pretenda el comprador, también de la fama que tenga el comprador y si hay un incumplimiento de este ultimo.

Los chinos generalmente no son emocionales, las emociones expresadas de manera desmesurada, son consideradas de mala educación. No tienen tantas expresiones manuales como los latinos (muy obvias en los venezolanos e italianos). Incluso para llamar la atención en medio de la mesa es mejor dar un pequeño golpe en la mesa para tomar la palabra que levantar un poco la mano y mucho menos con los dedos hacia arriba. Las emociones desmedidas son vistas como un punto innecesario, y si se dan después de la firma de un contrato los chinos podrían creer que la contraparte les ha jugado una mala pasada y que esto es señal haberles burlado. Un apretón casual de manos sería la mejor forma.

4.2 PERFIL NEGOCIADOR DE LOS COLOMBIANOS

El negociador colombiano es un regateador que le gusta hacer negocios entre los amigos, para sentir un poco más de confianza y desde aquí parte su base central para relacionarse con la contraparte. Basándose muchas veces en la intuición.

Los colombianos inician con demandas altas, siempre a la espera de regatear, aunque también depende de que tanto le permita la contraparte y sepa de lo

que esta negociando, describen como opositor “fácil” a quien acepta sin reparos. Sin embargo cuando esta en la posición de comprador se frustra si no puede bajar el precio que le han pedido, o no logran llegar a un contrato específico.

El negociador colombiano al igual que en general el latino, normalmente queda sin argumentos después de varias reuniones con los negociadores de la contraparte, su esencia regateadora contiene una preparación general, y ante las peticiones minuciosas de su producto, las preguntas quedan sin respuestas o para responder en una siguiente reunión. Es posible que esta sea una de las razones que hacen que el latino busque de manera directa la cabeza de las empresas para negociar en menor tiempo.

En Colombia como generalmente las decisiones están centralizadas y las toma el jefe como individuo. Si se esta en una negociación entre chinos y colombianos por ejemplo, se vera a todos los chinos participando y exponiendo sobre el tema y del lado Colombiano solo al de mayor rango teniendo la vocería del grupo en mayor parte.

El negociador Colombino no es humilde en las negociaciones, le gusta ser tratado como toda una personalidad, creen en la apariencia y su grandeza, incluso alardeando mas de lo que se tiene, cumpliendo el dicho de “ si hay pobreza que no se note”, muy diferente a la puesta de humildad expresada por los chinos generalmente, lo que en ocasiones confunde al negociador colombiano y lleva a un ligero menos precio del chino.

Los negociadores colombianos piensan en el ámbito de lo inmediato, improvisado y la idea súbita que refleja la poca preparación, pero aun bajo una orientación cortoplacista. Para el colombiano la vida no puede ser tan planificada, incluso en ocasiones prometen cosas que saben que difícilmente podrán cumplir, pero argumentan que eso fue “lo que desearon hacer en ese momento” y ya se verá. Esto puede traer muchos malos entendidos en el

ambiente negociador chino, incluso algunos colombianos no son bien vistos en ciertos círculos chinos pues su irresponsabilidad hace que se rompa una de las orbitas cerradas de Confucio (Socio-Socio) y deteriore los principios chinos.

El negociador colombiano tiene a favor su flexibilidad y facilidad de entender rápidamente la generalidad de una negociación al igual que le es fácil hacer negociaciones informales rápidas, y el sentido del corto plazo puede irse modificando por el valor que provee la amistad ya que prefiere siempre relaciones amistosas que antagónicas.

Poder comparar el perfil negociador colombiano con el chino permite encontrar las diferencias y similitudes de los agentes activos de la negociación. De esta forma establecer los puntos a favor y en contra que pueden darse al momento de suponer una intención de crear lazos comerciales.

La siguiente tabla resume las variables culturales que entran en juego entre los negociadores chinos y colombianos en una negociación.

Tabla 2. Comparación variables interculturales

Variable	China	Colombia
Filosofía del proceso negociación	Integrativo y de ganancia mutua.	Regatear
Criterio de selección del negociador	Los técnicos y subalternos. (Depende el cliente)	Estatus de alta posición.
Concepción de contraparte	Amistosa y cortesía	Colega y amigo
Relación con protocolo	Protocolaria, uso de apellidos	Informalidad y personalizada
Pre-negociaciones	Extensas	Poco común y evitadas
Argumentación	Información profunda y detallada	General, vaga y personalizada
Apertura	Razonable y depende el nivel de calidad	Alta demanda
Aspiraciones	Grupales	Individuales
Propensión tomar riesgos	Arriesgados	Todo o nada
Valor de tiempo	Policronicos y tienen a la	Policronicos y tienden a

Tabla 2. (Continuación)

	largos plazo	corto plazo
Emocionalidad	Baja, concepto "cara"	Alta, Orgullosa
Sistema toma de decisiones	Consenso con observaciones del jefe	El jefe toma las decisiones
Forma de acuerdo satisfactorio	Escrito	Palabra y escrito legal

Fuente: Elaborado por la investigadora con datos tomados de Una introducción a la negociación internacional. La cultura latinoamericana frente a la anglosajona, japonesa, francesa y del Medio Oriente, Ogliastrì, 2002. 63p

4.3 COMPARATIVO ENTRE CULTURA NEGOCIADORA EN CHINA Y COLOMBIA.

Los elementos culturales inciden en lo que se considera necesario y logra valor en una cultura. Poder identificar la composición de la cultura del país de la contraparte, facilita el entendimiento de sus necesidades y el máximo que puede lograr para llegar a una satisfacción mutua en una negociación.

Los siguientes cuadros describen los elementos con mayor incidencia en la cultura negociadora china y colombiana con el fin de valorar la composición de las dos culturas y entender de donde desprenden muchos de los comportamientos y procedimientos de los negociadores de cada país.

Cuadro 1. Comparativo entre la familia china y colombiana

Familia	
Es muy importante y parte de la estructura de la sociedad china, se basa en lazos familiares pequeños por controles de natalidad, y con brotes de nepotismo. Y es una fuente de obtener dinero para los negocios, y probables trabajadores del mismo.	Es importante, es el pilar de la sociedad colombiana, hay lazos familiares largos y brotes de nepotismo. También es una fuente de las que se obtiene dinero generalmente en negocios poco riesgosos. En Colombia no siempre se trabaja con familiares, se piensa que puede traer problemas.

Fuente: Elaboración de la autora apoyada en la literatura de Wild, J., K. Wild and J. Han en *International business: The challenges of globalización*. New Jersey, 2006

Cuadro 2. Comparativo de los valores y actitudes entre China y Colombia

Valores y actitudes	
<p>Los valores y actitudes tienen origen en las doctrinas del confucianismo y taoísmo en su mayoría. Sin embargo no hay ninguna religión que identifique a los chinos. En su mayoría son ateos, pero a grandes rasgos practican las doctrinas del confucianismo, budismo, taoísmo. Y en menor grado las religiones del catolicismo y cristianismo actualmente.</p> <p>Es muy importante para los chinos, mantener lo que ellos llaman "cara" que es el reflejo de lo que se hace; tratando de quedar bien, ayudando a que otro esté bien o la desvergüenza que responde a querer cara, dar cara o perder cara respectivamente.</p>	<p>Los valores y actitudes desprenden de un origen judeocristiano basado en la religión, principalmente la católica en más de un 80%. En Colombia el sinónimo relevante del concepto cara para los chinos podría ser la reputación o prestigio, pero este sin embargo no tienen las dimensiones rigurosas del concepto cara en China</p>

Fuente: Elaboración de la autora apoyada en la literatura de Wild,J., K. Wild and J. Han en *International business: The challenges of globalización*. New Jersey, 2006

Cuadro 3. Comparativo de costumbres y maneras entre China y Colombia

Costumbres y maneras	
<p>Los chinos son en su mayoría conservadores, en los negocios deben usarse prendas formales y discretas, los tacones no son la mejor carta de presentación, y los hombres deben tratar de llevar corbata. Aunque en épocas de veranos la vestimenta es un poco mas ligera sin embargo sigue siendo recatada.</p> <p>Les gusta el buen comer y sin duda las invitaciones a banquetes de comida china siempre estarán presentes, y las invitaciones a karaokes son personas detallistas, aunque mucho menos que un japonés, pero insistentes en la belleza de los detalles.</p> <p>Para los chinos es indispensable llevar tarjetas de presentación ya que refleja lo que eres Nombre, cargo, datos de ubicación y contacto. Debe ser entregada con las dos manos y recibida de la misma forma.</p>	<p>Los colombianos son generalmente conservadores pero abiertos a nuevas tendencias, los tacones son permitidos, pero es preferible si es un poco cerrado y de altura mediana. Los hombres usan corbatas generalmente, aunque la vestimenta cambia en las zonas de la costa con ropa más ligera, pero sin escotes.</p> <p>Es frecuente que se den invitaciones a restaurantes, o un bar, sin embargo por la informalidad de sus negocios, también es posible que las invitaciones sean a la casa del socio o contraparte, con un tinte de opulencia para impresionar.</p> <p>Llevar una tarjeta no es una costumbre común en Colombia, aunque si la utilizan no es tan regular como en China, ni tampoco se entrega con las dos manos. y normalmente esta en un solo idioma.</p>

Tabla 2. (Continuación)

<p>Esta no se guarda en la billetera, ni en los bolsillos laterales de la chaqueta y menos en el pantalón (nunca en el trasero, corresponde a una forma de irrespeto), simbólicamente usted estaría diciendo que querría sentarse encima de ellos Esta debe ir en el bolsillo de la camisa. Y normalmente esta en chino y un idioma extranjero</p>	
--	--

Fuente: Elaboración de la autora apoyada en la literatura de Wild,J., K. Wild and J. Han en *International business: The challenges of globalización*. New Jersey, 2006

Cuadro 4. Comparativo de la educación china y colombiana

Educación	
<p>Los chinos se educan por medio de teorías prácticas para seguir un régimen, con miras a ser empresarios, pero dentro de lo ordenado. Quizás eso responda al uso de memorización para el aprendizaje. Aunque la influencia de los medios internacionales comienza a interferir en su forma de pensar y cuestionarlos sobre la verdad impuesta por el partido comunista.</p> <p>Los idiomas extranjeros hacen parte de la visa diaria y desde pequeños hay una insistencia por el aprendizaje del inglés, incluso en algunas Universidades el 40% de los textos estudiantiles son en inglés.</p> <p>Los chinos están educados para cumplir Desde la escuela se aprende la exigencia de la puntualidad, la honestidad y valor a la igualdad.</p>	<p>Los colombianos están educados por teorías y para ser empleados. Sin embargo en los últimos años se ha venido estimulando el emprendimiento empresarial bajo derechos de libre escogencia. Aunque todavía hay una concentración del emprendimiento en los estudios de ciencias económicas y administrativas.</p> <p>Los idiomas extranjeros no se ven como obligatorios y normalmente se aprenden por necesidad.</p> <p>Se permite que la persona llegue con retraso a sus citas o reuniones con una buena excusa, se aprenden el valor de la honestidad e igualdad pero al mismo tiempo se incentiva al estudiante a crear la llamada “malicia indígena” y marcar las diferencias sociales</p>

Fuente: Elaboración de la autora apoyada en la literatura de Wild,J., K. Wild and J. Han en *International business: The challenges of globalización*. New Jersey, 2006

Los negocios internacionales generalmente se basan en el flujo de comercio. También es cierto que comprender la realidad o punto de partida de las personas con quien se negocian, es una gran posibilidad de incrementar la satisfacción entre las partes en el proceso de negociación y posiblemente daría

una guía al negociador para incursionar de manera asertiva en el país con el cual se pretende fortalecer y aumentar dichos flujos comerciales.

Esta tabla comparativa pretende demostrar las posiciones de los negociadores chinos u y colombianos con el fin de tener una amplia idea del punto de partida de las partes.

Tabla 3. Posición de negociadores chinos y colombianos en las negociaciones

CHINA	COLOMBIA
La realidad está en la practica	La verdad es teórica
Solo los hechos observables son verdaderos	Declaraciones sin contradicciones: verdad
Aceptan el 80% de las soluciones	Aceptan solo el 100% de las soluciones
Doctrina: Correlación de ideas	Doctrina: Idealismo y fanatismo
Inteligencia: Reconocimiento preciso de la realidad; Memorización	Inteligencia: Reconocimiento preciso de la verdad; Principios y teorías
Utilización de síntesis empírica	Utilización del análisis teórico
Los problemas se abarcan desde diferentes puntos de vista: Estrategias inductivas	Causa y efecto: Estrategias deductivas
Innovación: Encontrar nuevas aplicaciones	Innovación: Encontrar nuevas cosas y métodos
Objetivo: Lograr la confianza personal y no pasar vergüenzas con el cliente	Objetivo: Lograr acuerdo metódico y comprendido
Renegociación constante del contrato; Cambios en el ambiente y relación personal	Con contrato no es necesario, ni deseada la negociación.
Negociación sin acuerdos: Puerta abierta a seguir en el futuro	Negociación sin acuerdos: Frustración
Firma del contrato: se hace pero no es necesario, reglas flexibles es más significativo cultivar una relación de beneficio mutuo y amistad	Firma del contrato: Conclusión de la negociación.
Contratos flexibles	Contratos rígidos
Negociadores occidentales: Algo agresivos	Negociadores chinos: Indescifrables
Se trabaja siempre en grupos	No es necesario un grupo
Eficacia y eficiencia: negocios duraderos	Eficacia y eficiencia: menor brevedad

Fuente: Proexport –Beijing y Análisis de la investigadora

5. CONCLUSIONES

China, es un país en una profunda internacionalización necesitado de materias primas para su ampliación, fortalecimiento mundial, y apoyo internacional para la búsqueda de la aceptación de una China unificada. Su direccionamiento hacia América Latina da privilegio a países como Colombia, que gozan de una variedad en materias primas, sumado a ello una locación geográfica estratégica y lugar de privilegio para hacer negocios en Latinoamérica.

La incursión de Colombia en China debe entenderse como una oportunidad de cambiar la desgastada ruta a vecinos y USA. Aunque no disfruta de bienes como el Petróleo de Venezuela, la soya de Argentina o polvo de atún de Perú, y es netamente importador de China, ser un potencial centro de distribución para países de América, y su posible acuerdo con USA da lugar de privilegios comerciales y de inversión ante la política exterior china que esta dirigida al aumento y sostenimiento de comercio exterior con América Latina y el Caribe.

Es un hecho que la cultura local afecta de forma directa los negocios internacionales y las formas de negociación entre los diferentes países. El negociador debe comprender todos aquellos elementos culturales que son decisivos al momento de confrontarse con la contraparte. Partiendo de un estudio minucioso donde se haya observado y entendido la cultura propia para evitar caer en etnocentrismo y aumentar la llamada "*cultural literacy*".

En el caso chino podemos concluir que la cultura no solo incide en los negocios, sino que estos hacen parcialmente parte de ella, por más de 5000 años comercializando y negociando. Esta cultura negociadora es una mezcla entre lo tradicional y los cambios históricos del país, así como la influencia del exterior. Por su parte la cultura negociadora colombiana responde a la herencia de años de esclavitud de los españoles, los cambios en los procesos de

industrialización y el pensamiento global por la integración en el ámbito internacional.

No hay duda que pensamientos como los del Confucionismo inciden en la forma de hacer negocios, con la evocación grupal, la conformidad y el respeto. Incluso en Asia oriental, aspectos como; la persistencia, ahorro, diligencia y el importante papel de la familia han sido bases del desarrollo empresarial²⁹, esto como aporte de los chinos, especialmente de ultramar al desarrollo asiático.

El negociador colombiano al igual que el general el latino, es un regateador, de demandas altas a la espera de reacciones de la contraparte y poco preparado, aunque un excelente entendedor de los conceptos generales expuestos en los procesos de negociación, por su parte el negociador chino es de carácter previsor, están muy bien preparados y son grandes conocedores de sus productos a nivel local e internacional.

La negociación en china necesita que el occidental se llene de mucha paciencia, por la calidad de su preparación pueden enfrentarse normalmente a varias pre-negociaciones, como usualmente lo hacen. La esencia de la negociación china es la ayuda mutua, y ampliación de beneficios. Esta ampliación será tomada principalmente por países en posición de privilegio, pero más allá de las posibilidades comerciales, lo importante es poder entender las realidades de las partes, incluyendo la propia, y dimensionar las relaciones a largo plazo, para responder de manera asertiva a la contraparte.

²⁹ Hofstede, Geert. *En: International Business: The Challenges of Globalization*. New Jersey: Prentice Hall, 2006. 75-78Pp

BIBLIOGRAFÍA

David, K and Fan, Ying. Chinese Cultural Values and Entrepreneurship: A Preliminary Consideration. *Journal of Enterprising Culture* 3, No. 3, 1995.

Dolles, Harald and Babo, Michael. The Development of Entrepreneurship in Transitional Economies: The Perspective of Chinese and South African Entrepreneurs. Working paper 03/1. German Institute for Japanese Studies. Tokyo, 2003. 42p.

Dong, Qiuming and Lee, Yu-feng. The Chinese Concept of Face: A Perspective for Business Communicators, 2007. 401-407pp.

Fernandez, Juan A and Underwood Laurie. *CEO CHINA. Voices of experience from 40 Business Leaders*. John Willie & Sons Pte Ltd, 2009. 335p.

García Canclini, Néstor El malestar en los estudios culturales. *Fractal* n° 6., volumen II, 1997. 45-60pp.

Hofstede, Geert. *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001

Liao, Debbie and Sohmen. Philip. The Development of Modern Entrepreneurship in China. Working paper. *Stanford Journal of East Asian Affairs*, 2001. 27-33pp.

Llinás T, Fernando. *Competitividad internacional y estratégica de las empresas colombianas*. Universidad del Norte. Barranquilla, 1997. 8-20pp.

Ogliastri Uribe, Enrique. El Estilo Negociador de los Latinoamericanos. Una investigación cualitativa. Academia. Revista latinoamericana de administración, Numero 025. Universidad de los Andes. Bogotá, 2000. 43-58 pp.

-----Estilos de negociación y diversidad cultural, Universidad de los Andes. Bogotá. 1997. 83p.

-----Una introducción a la negociación internacional. La cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente. Universidad de los Andes., Bogotá, 2002

Sachs, Jeffrey. *The end of the poverty. Economic possibilities for our time.* Penguin Press, 2005

Schneider, Susan. Socially Responsible Behavior: Developing virtue in organization Working paper. HEC University of Ginebra. 2005. 54p.

Sebenius, James K and Cheng, Qian. *Cultural Notes on Chinese Negotiating Behavior.* Working Paper 09-076. Harvard Business School. Boston, MA USA, 2008. 11p

Stuart, D and B, Picken. *Social and Business Culture in China and Japan. A comparative model.* Working paper. NUCB Journal of Economics and Information Nagoya University of Commerce and Business, 2003. 219-229pp.

Yong, Guo. Banking Reforms and Monetary Policy in the People's Republic of China. Is the Central Banking System Ready for Joining the WTO Journal article by Xiaojun Wang; China Review International, Vol. 10, 2003.

Wild, J., K. Wild and J. Han. *International Business: The Challenges of Globalization.* New Jersey: Prentice Hall, 2006.51-149pp.

CIBERGRAFIA

BBC Mundo: <http://www.bbc.co.uk/>

Biblioteca Luis Ángel Arango: www.lablaa.org/

Cámara de Comercio de México en China: <http://www.mexcham.org/>

Cámara de la producción la industria y el comercio Argentina-China:
<http://www.argenchina.org/>

China Dayli: www.chinadaily.com.cn/

Chinese-European International Business School: www.ceibs.edu

Xinhua news: <http://www.xinhuanet.com/english2010/>

Departamento Nacional de Estadísticas (DANE): www.dane.gov.co

Embajada de Colombia en China: www.embcolch.org.cn/

Embajada China en Colombia: <http://co.china-embassy.org/esp/>

Ministerio de comercio Chino: <http://english.mofcom.gov.cn>

Ministerio de Industria y Comercio de Colombia: www.mincomercio.gov.co

Proexport-Beijing:

<http://www.proexport.com.co/vbecontent/newsDetail.asp?id=1115>

Revista dinero: <http://www.dinero.com/noticias-negocios/inversionistas-chinos-explorancolombia/>

Universidad de San Francisco de Quito:

www.usfq.edu.ec/9CulturaChina/ichin.