

**CARACTERISTICAS Y ANALISIS DE LA CULTURA DE NEGOCIOS CHINA
PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE EMPRESAS COLOMBIANAS**

ESTEFY MARGARITA BALETA RIVERA

Trabajo de grado presentado para optar al título de Magíster en Administración

DIRECTOR:

JUAN CARLOS ROBLEDO FERNANDEZ Ph.D.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
PROGRAMA MAESTRIA EN ADMINISTRACION
CARTAGENA, AGOSTO DE 2016**

Tabla de Contenido

Introducción	6
0.1 Planteamiento del problema	8
0.1.1 Descripción del Problema.....	8
0.1.2 Formulación del Problema.	10
0.2 Objetivos.....	10
0.2.1 Objetivo General	10
0.2.2 Objetivos Específicos.	10
0.3 Justificación	11
0.4. Marco Referencial	13
0.4.1 Antecedentes	13
0.4.2 Marco Teórico.	18
0.5 Diseño Metodológico	30
Capítulo I	32
1. Análisis del Macroambiente de los Negocios de Colombia y China.	32
1.1 Análisis del Macroambiente de Colombia y China.....	32
1.1.1 Factores Políticos.	32
1.1.1.1 China.....	32
1.1.1.2 Colombia.....	37
1.1.1.3 <i>Análisis y comparaciones entre los factores políticos de los dos países.....</i>	42
1.1.2 Factores Económicos.	43
1.1.2.1 <i>China.</i>	43
1.1.2.2 <i>Colombia.</i>	50
1.1.2.3 <i>Análisis y comparaciones entre los factores económicos de los dos países..</i>	54
1.1.3 Factores Sociodemográficos.	57
1.1.3.1 <i>China.</i>	58
1.1.3.2 <i>Colombia.</i>	62
1.1.3.3 <i>Análisis y comparaciones entre los factores sociodemográficos de los dos países.....</i>	64
1.1.4 Factores Tecnológicos.	69
1.1.4.1 <i>China.</i>	69
1.1.4.2 <i>Colombia.</i>	73

1.1.4.3 <i>Análisis y comparaciones entre los factores tecnológicos de los dos países.</i>	75
1.1.5 Factores Ambientales.....	77
1.1.5.1 China.....	77
1.1.5.2 Colombia.....	81
1.1.5.3 <i>Análisis y comparaciones entre los factores ambientales de los dos países.</i>	84
1.1.6 Factores Legales.	86
1.1.6.1 China.....	86
1.1.6.2 Colombia.....	92
1.1.6.3 <i>Análisis y comparaciones entre los factores legales de los dos países.</i>	97
Capitulo II.....	100
2. Características de los Aspectos de la Cultura China que Influyen en los Negocios ..	100
2.1 Importancia de los elementos socioculturales que influyen en los negocios con China.....	100
2.2 Implicaciones gerenciales en China	111
2.2.1 Estilo de Management Chino: Gran Distancia Jerárquica.....	111
2.2.2 Colectivismo.....	114
2.2.3 Locus de Control Externo y Alta Aversión a la Incertidumbre.....	117
2.2.4 Pensamiento Holístico, Experiencia y Sabiduría	119
2.3 Etiqueta y protocolo de negocios en China	122
2.3.1 Intercambio de las tarjetas de presentación	123
2.3.2 Protocolo en las reuniones de negocios	123
2.3.3 Los Banquetes y las normas de conducta en la mesa.....	126
2.3.4 Código de vestimenta y manejo de los colores y los números	127
2.3.5 Importancia de los regalos.....	129
2.3.6 Otros aspectos a considerar	130
Capitulo III	132
3. Diseño de Estrategias que Pueden ser Implementadas por Empresas Colombianas al Realizar Negocios en China	132
3.1 Táctica del Ritmo.....	133
3.2 Táctica de Cruzar el mar engañando el cielo.....	135
3.3 Táctica de Cercar Wei para Salvar Zhao.....	136
3.4 Táctica de Matar con la Daga Prestada	138
3.5 Táctica del Emperador.....	139

3.6 Táctica de Presión Psicológica	140
3.7 Táctica de la Competencia.	142
3.8 Táctica de Asegurar la Puerta para Matar al Ratón.....	143
3.9 Estrategias de empresas latinoamericanas que lograron instalarse en China por medio de negociaciones exitosas.....	144
3.10 Otras tácticas y estrategias de negociación.....	147
Conclusiones y Recomendaciones	151
Referencias Bibliográficas	156

Lista de Tablas

Tabla 1 PIB China 1999 – 2015	45
Tabla 2 PIB Colombia 1999 – 2015.....	51

Lista de Gráficos

Grafico 1 PIB China 1999 – 2015.....	48
Grafico 2 PIB Colombia 1999 – 2015	52

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Aspectos del modelo de clasificación cultura.....	26
Ilustración 2 Negociaciones en Japón y China	28
Ilustración 3Partidos Políticos en Colombia.....	40
Ilustración 4 Comparaciones de los Factores Políticos entre China y Colombia	42
Ilustración 5 Comparaciones de los Factores Políticos entre China y Colombia	55
Ilustración 6 Comparaciones de los factores sociodemográficos entre China y Colombia .	65
Ilustración 7 Comparaciones de los Factores Tecnológicos entre China y Colombia	76
Ilustración 8 Comparaciones de los Factores Ambientales entre China y Colombia	85

Ilustración 9 Comparaciones de los Factores Legales entre China y Colombia	98
Ilustración 10 Interrelacion del Guanxi con el Mianzi, Hui Bao y Shehui Denji.	104
Ilustración 11 Relación entre el Jei Jian y el Chiku Nailao Dentro de la Cultura China	106
Ilustración 12 Sinergia entre el Renji Hexie y el Zheng Ti Guan Nia para el Establecimiento de un Buen Guanxi.....	108
Ilustración 13 Elementos Socioculturales que Influye en los Procesos de Negociación con Ejecutivos Chinos	110
Ilustración 14 Estilo de Management de los Gerentes Chinos.....	112
Ilustración 15 Colectivismo en el Management Chino	116
Ilustración 16 Locus de control externo y Alta aversión a la incertidumbre	118
Ilustración 17 Pensamiento Holístico, Experiencia y Sabiduría	121
Ilustración 18 Los colores y la numeración en la cultura de negocios China	128
Ilustración 19 Características y Estrategias de la Táctica del Ritmo y Estrategias para las empresas colombianas.....	134
Ilustración 20 Características y Estrategias de la Táctica de Cruzar el Mar Engañando el Cielo y Estrategias para las Empresas Colombianas.....	136
Ilustración 21 Características y Estrategias de la Táctica de Cercar Wei para Salvar a Zhao para las Empresas Colombianas	137
Ilustración 22 Características y Estrategias de la Táctica de Matar con la Daga Prestada para las Empresas Colombianas	138
Ilustración 23 Características y Estrategias de la Tactica del Emperador para las empresas colombianas.....	139
Ilustración 24 Características y Estrategias de la Táctica de la Presión Psicológica para las Empresas Colombianas	141
Ilustración 25 Características y Estrategias de la Táctica de la Competencia para las Empresas Colombianas	142
Ilustración 26 Características y Estrategias de la Táctica de Asegurar la Puerta para Matar al Ratón para las Empresas Colombianas.....	143
Ilustración 27 Estrategias y ventajas que pueden tener las empresas colombianas que decidan instalarse en China	145
Ilustración 28 Otras Estrategias para las Empresas Colombianas.....	148

Introducción

La República Popular China es en la actualidad una de las economías más influyentes en el mundo; China es también la segunda mayor economía del mundo y el mayor comprador de materias primas (Andi, 2016), ella posee una cultura milenaria influenciada por diferentes hechos históricos, sociales y culturales que la llevaron a convertirse en una nación con convicciones muy arraigadas desde hace muchísimos años. Dos de sus grandes líderes Confucio (Chunxia, 2010) y Mao Zedong (Aguirre, 2010) cambiaron completamente la historia de este gigante asiático y la llevaron a convertirse en una gran potencia mundial que tiene una serie particular de características socioculturales y políticas que deben ser analizadas a la hora de tener negocios en ese país.

En los últimos años China ha logrado atraer personas de todo el mundo desde su ingreso a la OMC en el año 2001, mejorando el ambiente de los negocios internacionales y atrayendo mayor inversión extranjera debido a sus grandes niveles de competitividad a nivel productivo y tecnológico (Puig Cordoví, 2013), sin embargo, existe una marcada diferencia cultural entre ejecutivos occidentales y orientales, influenciada por un conjunto de elementos sociales y culturales que hacen parte de su estilo de negociación (Martinez, 2005), que deben ser analizados antes de realizar negociaciones con ejecutivos de ese país, con el propósito de minimizar las barreras culturales existentes y contribuir al logro de negociaciones exitosas.

Colombia es un país suramericano que en los últimos años ha logrado el establecimiento de buenas relaciones comerciales con China, teniendo en cuenta el papel protagónico y relevante que tiene este país dentro del contexto internacional

(Torres, 2015), ello lo ha realizado con el propósito de convertirlo en un socio estratégico que le sirva como plataforma de negocios internacionales, permitiendo que más empresas colombianas puedan lograr negociaciones exitosas con ese país, aprovechando el gran interés de China en los países latinoamericanos reflejado en el aumento de sus relaciones diplomáticas y comerciales en los últimos años (Torres, 2015).

Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente, se hace necesario el estudio de todos los aspectos macroambientales, sociales y culturales que pueden influir durante los procesos de negociación con ejecutivos de ese país.

La presente investigación consta de 3 capítulos. El *capítulo I* contiene el análisis del macroambiente de los negocios de Colombia y China, compuesto de los factores políticos, económicos, sociodemográficos, tecnológicos, ambientales y legales, destacando aquellas variables que afectan los negocios internacionales.

En el *capítulo II* se realiza una caracterización y análisis de los aspectos de la cultura china que influyen en los negocios, teniendo en cuenta los elementos sociales y culturales, las implicaciones gerenciales y las normas de etiqueta y protocolo que deben ser consideradas por los empresarios colombianos a la hora de realizar negociaciones con ejecutivos chinos.

En el *capítulo III* se proponen estrategias que pueden ser implementadas por ejecutivos colombianos a la hora de realizar negociaciones con empresarios chinos, estas estrategias se plantean teniendo en cuenta las diferentes tácticas de negociación

china, las cuales son influenciadas por factores socioculturales, asimismo, se mencionan estrategias utilizadas por empresas latinoamericanas que han logrado negociaciones e inversiones exitosas en China, y se mencionan otras tácticas y estrategias de negociación que pueden utilizar los ejecutivos colombianos durante los procesos de negociación.

Finalmente, se plantean una serie de conclusiones y recomendaciones, teniendo en cuenta lo expuesto en los tres capítulos de la presente investigación.

0.1 Planteamiento del problema

0.1.1 Descripción del Problema.

En los últimos años China se ha convertido en socio comercial estratégico de los países latinoamericanos, siendo un importante mercado destino de las exportaciones de países latinoamericanos como Brasil, Chile, Perú, Cuba, Costa Rica y Colombia. China es también el país más poblado del mundo, teniendo como consecuencia de ello el mercado más grande y por esta razón atrae a empresas de todo el mundo que desean ofrecer sus productos y/o servicios a sus habitantes, por esta razón se convierte en un mercado interesante para el comercio de empresas de todo el mundo incluyendo las empresas colombianas.

El problema principal del no aumento de las exportaciones de productos y/o servicios hacia China radica según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en que los países latinoamericanos no han logrado tener un fuerte poder de negociación, lo anterior podría ser consecuencia del desconocimiento de la

forma de realizar negocios con empresarios chinos y de todos los elementos de su cultura que incluyen de manera directa en las negociaciones, de allí la importancia de conocerlos para aumentar la tasa de éxito en las negociaciones entre empresarios colombianos y chinos (CEPAL, 2012).

China por tener una cultura milenaria posee características particulares que la convierten en un país exuberante, todos estos elementos provienen de muchos años atrás e influyen de manera directa en los procesos de negociación con gerentes de este país, por ello los gerentes que poseen una cultura occidental deberían tomarse un tiempo para estudiar esos elementos, para que de esa manera puedan aumentar las probabilidades de éxito durante los procesos de negociación.

En los últimos años, a pesar que este gigante asiático se ha abierto mucho al mundo por medio de su apertura económica y gran infraestructura empresarial, conteniendo múltiples industrias que lo convierten en un país atractivo para las compañías todo el mundo, prueba de ello es que este país recibe más del 10% de la IED de todo el mundo y posee un mercado potencial de aproximadamente 1300 millones de consumidores (Puig, 2013), no obstante, a pesar de esta gran apertura económica internacional aun sus ejecutivos conservan dentro de si sus valores confucianos y una serie de costumbres, las cuales se pueden convertir en barreras a la hora de penetrar este gran mercado mundial sino son previamente conocidos.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se debe entender que cuando se producen negociaciones entre empresas pertenecientes a culturas distintas se pueden dar de manera fácil malentendidos por la ignorancia o el poco conocimiento de las diferencias socioculturales existentes (Maldonado, 2007), es por esta razón que

se deben identificar los aspectos de la cultura que podrían afectar las negociaciones y la incursión de las empresas colombianas en China, con el fin de proporcionar los elementos claves que les permitan ser más competitivos al realizar negociaciones con empresarios país.

0.1.2 Formulación del Problema.

¿Qué aspectos de la cultura de negocios China deben ser analizados para diseñar las estrategias de empresas colombianas que deseen realizar negocios en ese país?

0.2 Objetivos

0.2.1 Objetivo General

Caracterizar y analizar los aspectos de la cultura de negocios china que permitan el diseño de estrategias de empresas colombianas que deseen realizar negocios en ese país.

0.2.2 Objetivos Específicos.

- Analizar el macroambiente de los negocios de Colombia y China.
- Caracterizar y analizar los aspectos de la cultura china que influyen en los negocios.
- Diseñar estrategias que puedan ser implementadas por empresas colombianas al realizar negocios con China.

0.3 Justificación

En el mundo actual de los negocios internacionales, el conocimiento de los aspectos culturales ha tomado cada vez mayor relevancia, lo anterior debido a que existen diferencias muy marcadas en cuanto a los estilos de negociación de los ejecutivos de todo el mundo, en donde incluyen de manera directa aspectos culturales en cada etapa de la negociación, esto ha traído como consecuencia que los gerentes deben buscar tener hoy en día una visión clara de cada uno de estos elementos para lograr minimizar las barreras culturales existentes y de esta manera lograr aumentar la tasa de éxito en las negociaciones.

Actualmente a la hora de hacer negocios no solo es importante conocer el mercado al cual se pretende incursionar, sino también entender la influencia de los valores culturales en la contraparte negociadora, para sí poder entender su proceder en las negociaciones y comprender realmente el significado de cada acción del negociador o gerente que posee una cultura diferente.

Los gerentes están llamados a ser gerentes globales y esto implica que deben conocer el entorno cultural y social de los países con los cuales pretender negociar.

La República Popular de China es un estado socialista desde el año 1949 con un partido único en el poder, el cual tiene más de 70 millones de miembros en toda China, la política del partido sigue teniendo gran influencia, de tal manera que no se puede desconocer su incidencia en los negocios.

Al mismo tiempo, el conocimiento de los aspectos culturales de China que influyen en los negocios promoverá el aumento de las relaciones comerciales entre empresarios colombianos y chinos, lo anterior debido a que estas se pueden ver afectadas por el marcado desconocimiento por parte de los empresarios

colombianos acerca de la cultura china, su lengua, escritura, hábitos, relaciones personales y costumbres en la negociación, además, su conocimiento brindará muchas herramientas a los empresarios colombianos, las cuales les permitirán aumentar los niveles de éxito en las negociaciones con empresarios chinos.

Por todo lo mencionado anteriormente, se debe entender que el asalto al gigante asiático por parte de los gerentes colombianos no puede realizarse sin una preparación previa, por ello se requiere no sólo del conocimiento de las características macroeconómicas del país, sino también, de los aspectos de la cultura china que permiten establecer negociaciones exitosas.

Por otra parte, dado que la cultura de negocios china es un tema poco explorado en el país, se aportará con esta investigación un nuevo conocimiento acerca de la incidencia de los aspectos culturales en las negociaciones con empresas de este país.

Esta investigación también es importante para la academia debido a que se convierte en un referente de línea base para diseñar las estrategias de negociación de las empresas colombianas con empresarios chinos.

0.4. Marco Referencial

0.4.1 Antecedentes

- Martínez, M. (2005). Análisis, Perspectivas y Recomendaciones para las Relaciones de Colombia con Japón y China, Protagonistas de Primer Orden en la Economía Mundial. Maestría en Relaciones Internacionales. Pontificia Universidad Javeriana.

Esta investigación consistió en el diseño de una serie de recomendaciones y estrategias que permitan la consolidación, mantenimiento y desarrollo de relaciones de Colombia con Japón y China (Martínez, 2005).

Para esta investigación se realizaron análisis cualitativos y cuantitativos referentes a las perspectivas económicas y políticas de Colombia con Japón y China de donde surgieron las recomendaciones para la evolución de las relaciones con estos dos países.

Los resultados de esta investigación muestran una serie de conclusiones desde el punto de vista político, económico, social y cultural. En cuanto a la cultura se concluye que es necesario estudiar más a fondo la cultura de estos dos países para conocer su percepción con respecto a las negociaciones y de esta manera consolidar relaciones comerciales exitosas.

- Strutton, D., Tran, G. A., & Taylor, D. G. (2013). Fighting dragons with dragons: Approaches for negotiating with Chinese partners. *Business Horizons*, 56(5), 561–572.

En esta investigación se analizan los factores socioculturales que pueden afectar las negociaciones entre ejecutivos occidentales y chinos.

Para la realización de esta investigación se analizaron los conceptos relacionados con los estilos de negociación de los gerentes chinos y los occidentales para proponer una serie de estrategias que mejoren los procesos de negociación con ejecutivos chinos, al mismo tiempo proporciona una serie de recomendaciones para que los gerentes occidentales puedan anticiparse y estar preparados para los conflictos que se puedan presentar durante el proceso negociador (Strutton, Tran, & Taylor, 2013).

Los resultados de este estudio mostraron que los aspectos relacionados con las negociaciones con gerentes chinos son sensibles y que por esta razón se deben tener en cuenta todos los aspectos relacionados con la cultura china, al mismo tiempo muestra cuáles son los elementos más importantes a tener en cuenta durante las negociaciones con estos gerentes.

- Muñoz, E. (2010). Estrategias de Negociación Comercial con China. Escuela de Ingeniería de Antioquia.

Esta investigación pretende resaltar la influencia que tienen los aspectos socioculturales dentro de la sociedad china y como ellos influyen en la forma de hacer negocios con empresarios de este país, también se resaltan las variables en el ámbito de negocios de los colombianos y finalmente propone estrategias para

potencializar las relaciones comerciales entre empresarios colombianos y chinos (Muñoz, 2010).

La metodología de investigación utilizada incluye la revisión bibliográfica de las variables históricas, políticas, económicas y culturales de China para hacer una comparación con las variables colombianas, luego realizaron entrevistas a expertos colombianos en esta temática que han participado en muchas negociaciones con empresarios chinos.

Los resultados de la investigación concluyen que para cualquier negociación que vaya a efectuarse entre empresarios colombianos y chinos debe existir una preparación previa en donde se estudien los aspectos culturales de China, porque ellos pueden entorpecer las negociaciones, al mismo tiempo, recomienda que las relaciones comerciales con empresarios chinos deben estar enfocadas al largo plazo.

- Puig, M. (2013). Los valores económicos y la cultura china: Claves estratégicas para la penetración en el mercado chino. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política Y Valores.*, 1(2), 1–33.

En este artículo se realiza un estudio de las formas más adecuadas para la penetración del mercado chino haciendo énfasis en sus normas de comportamiento, conocimientos generales sobre el país, las ciudades con mayor desarrollo en el comercio, industria e inversiones y la cultura china (Puig, 2013).

Para la realización de este artículo se realizaron comparaciones entre las características de la cultura china y la occidental para establecer semejanzas y diferencias que pueda influir en las relaciones con los empresarios.

Los resultados obtenidos concluyen que para lograr el éxito en la inserción en el mercado chino se requiere de un conocimiento profundo acerca de su cultura de negocios y las diferencias entre la cultura china y la cultura occidental.

- Castro Castell, O. P. (2014). Elementos culturales en los procesos de negociación internacional. Caso China. *Suma de Negocios*, 5(12), 143–147.

En este artículo la autora propone un esquema analítico de los factores culturales que condicionan los procesos de negociación internacional enfocándolo en el caso China (Castro Castell, 2014).

La metodología utilizada para esta investigación fue la realización de un análisis en el que se incluyeron un conjunto de variables para una mejor comprensión de los efectos y alcances de los factores culturales dentro de los procesos de negociación, por medio de una revisión bibliográfica contrastando con la experiencia profesional de la autora.

Los resultados obtenidos indican que los estilos estratégicos de negociación se ven afectados por la cultura del negociador y por ello para obtener resultados exitosos en el proceso debe haber una preparación y un conocimiento previo acerca de la cultura del negociador con el cual se pretende tener relaciones comerciales en el futuro.

- Renand, F. (2007). Cultura gerencial china versus cultura occidental. *Ciencias da Administração*, 9(17), 1.

Este artículo propone un análisis de las diferencias de management enmarcadas dentro de las características de la cultura de negocios occidental versus la cultura china (Renand, 2007).

Para este artículo se realizó una revisión bibliográfica de varios conceptos que permitieron identificar las características de la cultura de negocios occidental y la china, y luego se elaboró una comparación del modelo de desarrollo de directivos chinos y norteamericanos, a través de las diferencias cualitativas de sus MBAs.

Los resultados de esta investigación mostraron que una de las claves de éxito para los gerentes occidentales es tener un amplio conocimiento de la cultura de negocios china para poder tener relaciones comerciales fructíferas, debido a que este conocimiento también logra minimizar el choque cultural entre gerentes occidentales y chinos.

- García-Lomas, O. (2011). La Influencia de la Cultura en los Negocios Internacionales. *Boletín Económico de ICE, Información*, 3011, 47–52.

El objetivo de esta investigación es dar a conocer las diferencias culturales que influyen a la hora de realizar negocios entre empresarios de las economías occidentales y las potencias emergentes (China, India, Brasil) que todavía poseen sociedades muy tradicionales (García-Lomas, 2011).

La metodología de esta investigación fue realizar una revisión de diferentes publicaciones y estudios acerca de la relación entre la cultura y los negocios internacionales, así como de los modelos de clasificación cultural, comunicación intercultural y protocolo en los negocios, haciendo énfasis en la cultura de negocios en Asia.

Los resultados obtenidos indican que a pesar de la globalización existen diferencias culturales muy significativas entre los países occidentales y los asiáticos, y que por ello, las empresas que aspiren a hacer negociaciones con estos últimos deben tener managers globales que sean también managers transculturales.

0.4.2 Marco Teórico.

El fenómeno mundial de la globalización ha acercado de manera sorprendente a todos los países del mundo a través de la minimización de las barreras geográficas por medio del uso de la tecnología, creando una conexión global y por ende mayor facilidad a la hora de hacer negocios entre países sin importar las distancias, a pesar de ello, en la actualidad siguen existiendo diferencias culturales en la forma de hacer negocios, sobre todo entre países de culturas occidentales y orientales (haciendo énfasis en los países emergentes países del sudeste asiático, China y Japón) en donde las diferencias al hacer negocios son muy marcadas teniendo en cuenta la cultura y los valores tradicionales de sus sociedades.

En los últimos años se han publicado diferentes investigaciones que pretenden explicar cómo las diferencias culturales influyen en los negocios internacionales, lo anterior se ha realizado con el propósito de aumentar la tasa de éxito en las negociaciones que se desarrollan diariamente en todo el mundo, por ello este marco teórico pretende explicar la influencia de los aspectos culturales en los negocios internacionales partiendo desde las investigaciones del antropólogo norteamericano Edward Hall y Hofstede hasta los estudios más recientes que hablan acerca de comunicación intercultural, protocolo de negocios y cultura de negocios abordados por Schuster y Copeland, Salacuse, Zartman, Trompenaars, Marion y Morrison.

Primeramente en la literatura anglosajona, en donde se dio a conocer el término de intercultural business (en español negocios interculturales), haciendo referencia a los negocios que se realizan entre personas que poseen diferentes culturas, además se empieza a utilizar el concepto de cross cultural business que hace referencia a lo que deben realizar los gerentes o negociadores cuando tienen negocios con países con culturas completamente diferentes (sobre todo en culturas tradicionales como la

de los países asiáticos) a la suya donde deben adaptarse a ella a través del estudio de sus características e influencias.

Para el antropólogo norteamericano Edward Hall, existen 5 variables culturales que influyen de manera directa en las negociaciones, estas variables son: El lenguaje de tiempo, el lenguaje del espacio, lenguaje de las cosas, lenguaje de la amistad y lenguaje de acuerdos.

- ❖ *Lenguaje de tiempo*: Hace referencia a los diferentes significados que tiene el tiempo de acuerdo a la cultura, lo que para las personas de una cultura puede ser poco tiempo, para las personas de otra cultura diferente puede ser mucho tiempo, para los gerentes estadounidenses por ejemplo el tiempo para responder una comunicación se encuentra estandarizado y existe una fecha límite para ello (esta fecha indica el grado de urgencia e importancia) (Hall, 1960), pero en los países latinoamericanos el tiempo para responder una comunicación depende de la relación que exista entre las partes, en donde las personas más importantes reciben respuestas más rápidas que las de menos importancia.

En los países asiáticos (haciendo énfasis en China y Japón), el tiempo tiene otro significado, debido a que ellos poseen una visión de largo plazo y analizan detenidamente antes de tomar una decisión y expresar su posición a la otra parte de la negociación (Hall, 1960). Ellos han aprendido que en las culturas occidentales los negociadores quieren tomar decisiones en menor tiempo y aprovechan esto para presionar los procesos de negociación.

- ❖ *Lenguaje del espacio*: El espacio tiene otra magnitud dependiendo del país que se examine, por ejemplo para los gerentes estadounidenses el tamaño de una oficina puede reflejar el estatus o posición que tenga una persona en la compañía, es decir, que quien tiene una oficina más grande y con mejor vista es la persona más importante dentro de ella (Hall, 1960), sin embargo en otros países esto puede ser diferente puesto que la percepción del tamaño y ubicación varía de acuerdo a cada cultura.

Las oficinas chinas por ejemplo son de forma abierta y los espacios de trabajo son amplios y no están separados por divisiones de acuerdo a la posición de la compañía, sino que en ellas prima la amplitud de los espacios.

En América Latina por lo general las oficinas están diseñados de tal manera que tanto jefes como empleados pueden estar en un mismo espacio y trabajar en conjunto.

Además de lo mencionado anteriormente, hay que tener en cuenta que existen espacios apropiados para abordar ciertos temas de conversación de acuerdo a la cultura (Hall, 1960), por ejemplo en China si un ejecutivo invita a otro a su casa es inapropiado hablar de negocios debido a que para él la relación existente con la otra parte es personal y amistosa y no encuentra apropiado hablar de estos temas en su hogar.

- ❖ *Lenguaje de las cosas*: Las posesiones materiales tienen diferente importancia de acuerdo a la cultura, para los estadounidenses el hecho que una persona tenga muchas posesiones significa que tiene un alto status y son personas exitosas (Hall, 1960), sin embargo para un empresario chino el ahorrar en arreglos para sus oficinas utilizando materiales de buen gusto pero a un

mejor precio es algo muy positivo, debido a que su cultura se caracteriza por ser muy ahorradora.

Para los empresarios chinos es más importante establecer lazos amistosos y familiares para realizar negociaciones, no utilizan sus posesiones materiales para impresionar a los demás, además de lo anterior consideran que las personas no se deben juzgar por el número de bienes materiales que posee sino por sus cualidades, habilidades personales y profesionales.

- ❖ *Lenguaje de amistad:* La palabra amistad tiene diferentes significados en el mundo, en Estados Unidos por ejemplo el término amistad se refiere a personas que se conocen en determinado momento y comparten tiempo juntas, pero ello no significa que tengan una relación amistosa de largo plazo (Hall, 1960), en cambio en los países del oriente medio y en los países asiáticos la amistad puede influir de manera positiva en los negocios debido a que se establecen relaciones amistosas de largo plazo y en estas relaciones la amistad que se tengan entre las partes es muy importante a la hora de tomar decisiones en China por ejemplo existe el término guanxi que se refiere a las conexiones personales (amistades) que tienen las personas y a través de ella pueden tener apoyo en momentos de dificultad.

- ❖ *Lenguaje de acuerdos:* Además de los lenguajes mencionados anteriormente, es importante conocer las reglas de los acuerdos de negociación y las reglas comerciales de cada país, en este artículo Edward Hall menciona los siguientes aspectos:

1. Las reglas que se detallan técnicamente como ley o reglamento.
2. Las prácticas morales mutuamente acordadas y les enseña a los jóvenes como un conjunto de principios.
3. costumbres informales a las que todo el mundo se ajusta sin poder indicar las reglas exactas.

Las circunstancias en las que se aplican los aspectos mencionados anteriormente varían en cada país. Los estadounidenses consideran que la negociación fue exitosa cuando se firmó el contrato, sin embargo para los griegos el contrato significa una estación de paso en la ruta de la negociación que terminara solo cuando el trabajo haya terminado (Hall, 1960). Para los empresarios chinos la palabra de un negociador es más importante que un contrato escrito.

Unos años después Edward Hall propuso los conceptos de culturas de contexto alto versus culturas de contexto bajo.

En las culturas de contexto alto las personas están profundamente involucradas con los demás a nivel personal y familiar, por esta razón evitan tener confrontaciones de manera directa para mantener la armonía social, al mismo tiempo existe una orientación de trabajo de manera colectiva (Hall, 1976), es por esta razón que en este tipo de culturas los procesos de negociación son por lo general más lentos, la palabra es determinante y por ello se utilizan menos documentos legales, además es vital el conocimiento de la posición social de las partes.

Para que las negociaciones con personas de culturas de contexto alto lleguen a feliz término, deberán existir relaciones personales entre las partes para establecer un mayor nivel de confianza. Entre los países con cultura de contexto alto se encuentran los países árabes, países de Asia como China, Corea del sur y Japón, y países latinoamericanos (Kim, Pan, & Park, 1998).

En las culturas de contexto bajo las personas solo toman decisiones de manera individual y por ello durante los procesos de negociación no se preocupan por establecer relaciones personales con la contraparte, en ella los documentos legales son indispensables y los mensajes se transmiten de manera directa, además de lo anterior, los procesos de negociación se realizan de manera más rápida. Entre los países con este tipo de cultura se encuentran los europeos y Estados Unidos (Hall, 1976).

En el año 1980, el holandés Geert Hofstede realizó un exhaustivo estudio acerca de las diferencias culturales en la forma de hacer negocios, en donde encuestó a más de 116.000 empleados de la compañía IBM en 76 países del mundo y explicó el modelo de las dimensiones culturales (distancia al poder, individualismo vs colectivismo, masculinidad vs feminidad y aversión a la incertidumbre) (Montt & Rehner, 2012), teniendo como propósito fundamental identificar los patrones de comportamiento de los grupos de países que el unió de acuerdo a sus tipos de culturas (individualistas, intermedias y colectivistas)

- ❖ *Individualismo vs colectivismo*: En las culturas individualistas las decisiones se toman a nivel personal, debido a que se ponen las necesidades individuales por encima de las colectivas, mientras que en las culturas colectivistas las decisiones se toman en consenso y se tienen muy en cuenta las necesidades grupales.
- ❖ *Distancia al poder*: se refiere a la medida en la cual los miembros de la sociedad aceptan y tienen la expectativa que el poder sea distribuido en forma desigual y consecuentemente consideran jerarquías como algo natural.
- ❖ *Masculinidad vs feminidad*: En esta dimensión se mide el grado de importancia que una sociedad da a los valores masculinos como ambición,

poder, materialismo o femeninos como la solidaridad, compasión y búsqueda de armonía.

- ❖ *Aversión a la incertidumbre*: esta dimensión mide como una sociedad actúa frente a situaciones inesperadas. Los países que tienen una puntuación más alta en esta dimensión son los que toleran peor el cambio y minimizan la ansiedad poniendo reglas mientras que los países que tienen una puntuación más baja son más abiertos al cambio y tienen menos reglas, lo que los hace más flexible a la hora de implementar cambios para resolver situaciones inesperadas.
- ❖ Una quinta dimensión cultural fue incorporada posteriormente, denominada *orientación de largo plazo y de corto plazo*, en donde el tiempo tiene diferentes dimensiones. En los países con orientación del largo plazo entre los que se destacan los países asiáticos existe tendencia al ahorro y a realizar inversiones de largo plazo y en ellos las tradiciones tienen gran importancia. En los países con orientación de corto plazo el pasado y el presente están interconectados y por ello lo que no se puede hacer hoy se podría realizar mañana (Montt & Rehner, 2012).

Por otra parte, Salacuse en el año 1991 realizó un análisis para estudiar como la cultura es influyente a la hora de negociar, para ello examinó la forma en como altos ejecutivos negocian buscando el beneficio para ambas partes (este beneficio se conoce como win-win), frente a los ejecutivos que buscan solamente el beneficio propio (win-lose) (García-Lomas, 2011).

Para llevar a cabo este análisis, Salacuse realizó un trabajo de campo donde encuestó a 300 ejecutivos de 12 países para determinar qué tipo de enfoque tienen frente a las negociaciones (win-win o win-lose).

En los resultados encontró que los ejecutivos más enfocados hacia un estilo de negociación win- win son los japoneses con un 100%, seguido de los chinos con un 82% y los argentinos con un 80%.

Entre los ejecutivos enfocados hacia un estilo de negociación win-lose se encuentran los españoles con un 34%, seguido de los brasileños con un 44% y los nigerianos con un 47%.

Por otro lado, Zartman (1993) afirmó que cualquier negociación internacional es un encuentro entre culturas y una confrontación entre los valores, y que por esta razón el comportamiento del negociador está influenciado por sus valores y normas culturales (Alavoine & Batazzi, 2014), por ello el conocimiento cultural se puede convertir en un facilitador en el proceso de toma de decisiones.

En el año 1999 Salacuse expone que la parte emocional es un factor diferenciador importante que varía de acuerdo a la cultura de cada parte negociadora (Alavoine & Batazzi, 2014), lo anterior debido a que algunos negociadores muestran sus emociones y sentimientos con facilidad mientras que no quieren mostrar sus emociones sino ocultarlas a la contraparte.

Al mismo tiempo, Salacuse sugiere que antes de realizar una negociación en donde la contraparte tenga una cultura diferente se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Planificar cada una de las etapas de la negociación y tener de manera muy clara los objetivos de la misma.
- Construir en lo posible una relación de amistad con la contraparte.
- Determinar cuáles son los intereses y las necesidades de la contraparte.
- Mirar constantemente la manera de crear valor durante la negociación.

- Planificar como implementar los acuerdos de la negociación de manera efectiva (Cvitkovich & Salacuse, 2010).

Por otra parte, Schuster y Copeland en el año 1996 elaboraron un modelo de clasificación cultural que contiene 6 áreas (García-Lomas, 2011), cada una de ellas define como se comportan los ejecutivos en las distintas fases de negociación teniendo en cuenta la cultura de cada ejecutivo.

Entre estos elementos se encuentra la red de contactos, relaciones de empresa, relaciones personales, orientación, intereses, influencia y persuasión, concesiones y compromisos, acuerdos y mantenimiento de relaciones (García-Lomas, 2011). Al mismo tiempo, proporcionan un listado de elementos de comunicación no verbal de diferentes culturas.

Saludos	<ul style="list-style-type: none"> - El apretón de manos es la forma generalizada de saludo en la mayoría de países. - En Japón se acostumbra a hacer una reverencia. El grado de inclinación muestra el estatus que se concede a la otra parte. - Los árabes suelen dar dos besos en las mejillas a las personas que ya conocen.
Sonrisas	<ul style="list-style-type: none"> - Filipinos, tailandeses y malayos sonríen continuamente por cortesía. Los indonesios sonríen antes de dar una mala noticia para reducir el efecto negativo en la otra parte. - Muchas veces los japoneses no se ríen por algo gracioso sino para dar salida a situaciones de incertidumbre, vergüenza, tensión o pena. - Los árabes miran a los ojos todo el tiempo y de forma intensa como para descubrir qué hay detrás de la persona a la que miran. Los escandinavos aprecian el contacto ocular como señal de sinceridad.
Miradas	<ul style="list-style-type: none"> - Los británicos suelen mirar a la otra parte después de iniciar la conversación o para indicarle que es su turno de hablar. - En México o Japón la mirada directa se considera un gesto agresivo y una falta de respeto.
Contacto físico	<ul style="list-style-type: none"> - Los escandinavos, los norteamericanos y la mayoría de los asiáticos evitan el contacto físico con sus interlocutores. - En las culturas latinas el contacto físico –el abrazo– se produce entre personas del mismo nivel social que han desarrollado una relación personal. - Los árabes y los rusos son los más proclives al contacto físico, colocando el brazo o tocando el hombro de la otra persona los primeros, y mediante besos y abrazos efusivos los segundos.
Gestos	<ul style="list-style-type: none"> - No debe usarse la mano izquierda para pasar objetos o comida en países árabes ya que se considera que es la mano impura. - Los griegos y los búlgaros inclinan la cabeza hacia delante para decir que «no». - Los hindúes mueven la cabeza de un lado a otro para decir que sí.
Posiciones	<ul style="list-style-type: none"> - Para los europeos del Norte y los asiáticos la postura más correcta es sentarse erguido con los pies juntos sobre el suelo. En muchos países asiáticos cruzar las piernas está mal visto. - Los norteamericanos prefieren mostrarse más informales en las reuniones y tienden a sentarse adoptando una postura cómoda y relajada.

Ilustración 1 Aspectos del modelo de clasificación cultural

Fuente: Llamazares (2009), citado por García-Lomas, 2011: 49

Todos estos elementos de comunicación no verbal deberían ser tenidos en cuenta a la hora de negociar con ejecutivos que poseen una cultura diferente, para de esta manera interpretar su significado de comunicación no verbal y actuar de tal forma que el comportamiento de los ejecutivos no sea ofensivo para la contraparte negociadora.

En el año 1998 Trompenaars identificó diferentes dimensiones culturales a través de una medición cuantitativa.

- La primera dimensión es *Colectivismo- Individualismo* y es muy parecida a la que propuso Hofstede explicada anteriormente.
- La segunda dimensión es *Universalismo – Particularismo*, en donde una cultura que sea universalista posee normas y reglas que se aplican de forma idéntica a todos los miembros de una sociedad, mientras que en los países con cultura particularista la aplicación de reglas y normas cambia en función de la relación entre individuos.
- La tercera dimensión la denominó *Neutral vs Emocional* y se refiere al comportamiento de las personas al demostrar o no sus sentimientos frente a otros, por ejemplo, los países asiáticos tienen una tendencia muy marcada de no demostrar sus emociones públicamente.
- La cuarta dimensión es *Específico- Difuso* que hace referencia a como las personas de acuerdo a su cultura mezclan o separan la vida privada con la vida profesional, por ejemplo la mayor disposición de los trabajadores a realizar favores o no a sus superiores fuera del campo laboral.
- La quinta dimensión *Adquirido - Adscrito* hace referencia al estatus social y como este puede obtenerse y mantenerse, en él es muy importante la diferencia de poder (Montt & Rehner, 2012).

Asimismo, Trompenaars definió dos dimensiones más que no se refieren a las relaciones entre los seres humanos sino a la relación entre el ser humano y el medio ambiente (Puig, 2013), en donde esta última influye en la forma de percibir el tiempo haciendo referencia a la percepción del presente, pasado y futuro.

En lo que se refiere de manera particular a las culturas asiáticas, en los últimos años se han realizado diferentes investigaciones referentes a los aspectos de estas culturas que influyen en durante los procesos de negociación.

Uno de los autores más destacados es el francés Bruno Marion, quien en el año 2006 analiza los aspectos de la cultura de negocios en Asia (principalmente en países como China, Taiwán, Singapur, Malasia, Indonesia, Tailandia, Japón, India y Corea) (García-Lomas, 2011), en donde hace una comparación entre los estilos de negociación de los ejecutivos chinos y los japoneses, al mismo tiempo ofrece diferentes pautas para desenvolverse en procesos de negociación en estos países.

Negociadores japoneses	Negociadores chinos
<ul style="list-style-type: none"> - Son impasibles: las emociones no deben demostrarse. - Valoran el beneficio total de un negocio o relación comercial. - Exigen la perfección: ausencia de errores, defectos, retrasos, etcétera. - Son muy corteses en la negociación. Utilizan mucho los silencios. - Consideran que establecer relaciones personales duraderas es más importante que la firma de un contrato. - Además del precio valoran sobre todo la calidad y la fiabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Son variables: pasan del entusiasmo a posiciones defensivas. - Necesitan obtener un beneficio económico en cada transacción. - Exigen muchas concesiones sobre las primeras propuestas. - Son más agresivos. Son los negociadores que más preguntan. - Los contactos personales (Guan Xi) son esenciales para hacer negocios. - Negocian el precio por encima de cualquier otra consideración.

Ilustración 2 Negociaciones en Japón y China

Fuente: Marion (2006), citado por García-Lomas, 2011: 51

En los últimos años el estudio de las diferencias culturales se ha centrado en el análisis de las tradiciones y costumbres en las relaciones comerciales, lo anterior debido a que la cultura de cada país posee un conjunto particular de tradiciones (García-Lomas, 2011), las cuales hacen que las personas se comporten de forma distinta, es por ello que los ejecutivos de todo el mundo deberían estudiar estas

costumbres para no ofender a sus contrapartes durante el proceso de negociación con empresarios de culturas diferentes.

Uno de los autores más destacados que ha estudiado el protocolo de negocios en diversos países es Terri Morrison, quien en el año 2009 publicó con Wayne Conway un libro llamado *Kiss, Bow or Shake Hands*, Adams Media Corporation en donde realizó un exhaustivo análisis de las normas de protocolo a la hora de realizar negocios con ejecutivos que poseen culturas diferentes (Lee, Abosag, & Kwak, 2012), como por ejemplo, la forma de referirse a las personas de acuerdo a su status, puntualidad, intercambio de tarjetas, costumbres en la mesa, propinas, regalos, entre otros aspectos.

Al mismo tiempo, Morrison da sugerencias acerca de cómo se pueden realizar negocios con ejecutivos que posean una cultura individualista o colectivista de acuerdo a su país de origen, argumentando que cuando los ejecutivos provienen de una cultura colectivista su contraparte debe estar preparada para tomar decisiones rápidas, además de estar preparado para negociaciones arduas donde el objetivo principal es cerrar acuerdos de manera rápida, mientras que los ejecutivos con culturas colectivistas como los países asiáticos, se toman todo el tiempo necesario antes de tomar una decisión (Lee et al., 2012), es por esta razón que las negociaciones siempre se realizan cara a cara y su objetivo principal es construir relaciones comerciales de largo plazo.

0.5 Diseño Metodológico

Para el presente trabajo de grado se utilizó investigación de tipo exploratoria y descriptiva; es exploratoria porque no se recurrió a ningún modelo como base de estudio. Al mismo tiempo, es una investigación descriptiva con enfoque cualitativo, puesto que se analizaron diferentes aspectos de la cultura de negocios china que dieron como resultado el cumplimiento de los objetivos planteados en esta investigación.

Para la realización de esta investigación se recurrió a diversas fuentes documentales y de datos actuales que se consideraron importantes para el desarrollo de las temáticas. Las bases de datos utilizadas fueron ScienceDirect, SCOPUS, Dialnet, EBSCO y algunas referencias de google académico. Se realizó la búsqueda con palabras claves como: cultura de negocios china, elementos de la cultura de negocios china, chinese business culture, culture high and low context, intercultural business, chinese business protocol.

Inicialmente, se propuso el desarrollo de un marco teórico, que permitiera identificar teorías alrededor de la cultura de negocios, en este planteamiento se identificaron las variables culturales y los conceptos de culturas de contexto alto versus culturas de contexto bajo de Edward Hall, al mismo tiempo se explicaron las diferencias culturales en la forma de hacer negocios planteadas por Geert Hofstede.

Asimismo, se mencionó lo planteado por Schuster y Copeland en su modelo de clasificación cultural, así como los planteamientos de Salacuse, Zartman, Trompenaars, Marion y Morrison que hablan acerca de todas las variables culturales que se deben considerar a la hora de realizar negocios con ejecutivos de otras culturas.

Para el cumplimiento del objetivo específico 1, se realizó un análisis del macroambiente de los negocios de Colombia y China, mencionando aquellas variables de los factores políticos, económicos, sociodemográficos, tecnológicos, ambientales y legales, que pueden afectar los negocios internacionales, luego se realizaron comparaciones entre Colombia y China en cada uno de los factores.

Posteriormente, se desarrolló el capítulo II, que permitió el cumplimiento del segundo objetivo específico, en donde se realizó una caracterización y análisis de los aspectos de la cultura china que influyen en los negocios, teniendo en cuenta los elementos socioculturales, las implicaciones gerenciales y las normas de etiqueta y protocolo que deben ser consideradas por los empresarios colombianos a la hora de realizar negociaciones con ejecutivos chinos.

En el capítulo III se proponen estrategias que pueden ser implementadas por ejecutivos colombianos a la hora de realizar negociaciones con empresarios chinos, estas estrategias permitieron el cumplimiento del tercer objetivo de esta investigación y se plantearon teniendo en cuenta las diferentes tácticas de negociación china, asimismo, se mencionaron las estrategias utilizadas por empresas latinoamericanas que han logrado negociaciones e inversiones exitosas en China y las ventajas que podrían obtener las empresas colombianas si las implementan, finalmente se mencionan otras tácticas y estrategias de negociación que pueden utilizar los ejecutivos colombianos durante los procesos de negociación.

Teniendo en cuenta los resultados de las etapas anteriores, se propondrán una serie de conclusiones y recomendaciones para los ejecutivos colombianos que deseen realizar negocios con empresarios chinos.

Capítulo I

1. Análisis del Macroambiente de los Negocios de Colombia y China.

1.1 Análisis del Macroambiente de Colombia y China

1.1.1 Factores Políticos.

1.1.1.1 *China.*

La República Popular China que conocemos hoy es el resultado de una serie de cambios iniciados por su inolvidable líder Mao Zedong, en donde el país luego de su muerte en el año 1972, sufrió una serie de transformaciones políticas que provocaron desde mediados de los años sesenta 2 divisiones dentro del Partido Comunista de China (PCCH), las cuales tenían como objetivo fundamental general un cambio en los aspectos económico, social y político.

Estas dos divisiones eran llamadas: comunistas radicales y comunistas reformistas. Los primeros fueron quienes promovieron la famosa revolución cultural China (Aguirre, 2010), en donde luchaban por mantener sus tradiciones culturales en todos los aspectos de la sociedad china, favoreciendo la movilización política de las masas, el igualitarismo, la xenofobia y el anti occidentalismo en la educación

Los comunistas reformistas fueron quienes propusieron iniciar reformas que permitieran que el país tuviera un mayor crecimiento económico, estabilidad política, reforma educativa y una política exterior que promoviera el acercamiento de China con el occidente y con los países capitalistas de Asia Oriental (Aguirre,

2010), teniendo en cuenta lo anterior, las ideas reformistas fueron las que sin duda marcaron el inicio de la creación de la China que conocemos en la actualidad, en donde a pesar de conservar sus valores tradicionales, dieron paso a una serie de reformas que beneficiaron al país y que lo conllevaron a convertirse en una de las potencias mundiales con un tipo de gobierno muy particular.

Los principales problemas entre los comunistas radicales y reformistas se presentaron luego que fracasaron las políticas de desarrollo de Mao llamadas “el gran salto hacia adelante”, las cuales buscaban expandir la agricultura y la industria mediante la colectivización del campo y el cumplimiento de grandes cuotas de producción industriales (Aguirre, 2010), lo anterior el gobierno decidió llevarlo a cabo mediante una descentralización radical de la toma de decisiones, en donde debilitó al gobierno central y al partido comunista por medio de la industrialización, debido a que anteriormente existía ausencia de controles de calidad y había excesiva inversión en la industria pesada, lo que no permitió el desarrollo de otras industrias.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, Mao tomó la decisión en 1961 de contratar a los reformistas Liu Shaoqi y Deng Xiaoping para que se encargaran de la administración del país (Aguirre, 2010). Esta contratación generó mucha preocupación para los comunistas radicales que hacían parte del gobierno junto a Mao, quienes consideraban que China se convertiría en capitalista como los países occidentales o si se convertiría en un país social imperialista como la Unión Soviética.

Es por esta razón que a partir de 1965 bajo el patrocinio de Mao, se realizó la Revolución cultural, la cual tenía como propósito fundamental otorgar a los jóvenes una experiencia revolucionaria que reemplazara a las tradiciones culturales burguesas con concepciones igualitarias (Aguirre, 2010), yendo en contra de los

elementos reformistas, en ella se ocasionaron persecuciones de millones de ciudadanos y destituyendo a muchos funcionarios gubernamentales incluyendo a Liu Shaoqi y Deng Xiaoping, trayendo como consecuencia un gran desastre económico e inestabilidad política, por ello el gobierno decidió dar marcha atrás a la revolución cultural

Mao Zedong murió en el año 1972 y tras su muerte se presentaron una serie de disputas relacionadas con la sucesión, los comunistas radicales estaban comandados por “Banda de los cuatro”, quienes querían que el país se siguiera basando en los ideales de Mao (Aguirre, 2010), mientras que los reformistas en cabeza de Deng Xiaoping, querían darle un giro a la realidad del país con una reforma profunda y por ello en 1977 lo nombraron viceprimer ministro, él fue quien inicio una serie de reformas que lograron llevar a China a la potencia que conocemos hoy, dando un giro de 180 grados a las tradiciones antiguas y transformando al país en un tipo de gobierno único en el mundo.

A partir de los años ochenta, Aguirre (2010)expone que bajo el gobierno de Zhao y Deng se fortaleció el sistema político dando lugar a una nueva constitución de 1982, la cual continua vigente hasta el día de hoy, en donde se nombró la Asamblea Popular Nacional que es el principal cuerpo legislativo del país, siendo responsables de ella el presidente y vicepresidente, el primer ministro, los consejeros del estado, los ministros, el presidente de la comisión central militar, el presidente de la suprema corte y el procurador general.

La nueva constitución trajo consigo el restablecimiento del cargo de presidente de la República que había sido suprimido por Mao en 1959, en donde este puede desempeñar todas las funciones protocolarias propias de un jefe de estado (Aguirre, 2010), aunque cabe destacar que el Partido Comunista Chino aún tiene influencia en la vida política y administrativa del país.

La China de hoy es en la práctica un régimen unipartidista, el partido político que lidera el país es denominado Partido Comunista Chino que fue fundado en 1921, a la cabeza del partido se encuentra el Comité Central, el cual está conformado por 300 miembros elegidos por el Congreso Nacional del partido (Aguirre, 2010), los cuales toman todas las decisiones del gobierno, teniendo siempre el respaldo de su presidente.

El Partido Comunista Chino es hoy una de las mayores organizaciones políticas del mundo y cuenta con casi 70 millones de miembros. Además del Partido Comunista Chino existen otros 8 partidos: Comité Revolucionario del Kuomintang de China, Liga Democrática de China, Asociación de la Construcción Democrática de China, Asociación para la Promoción de la Democracia en China, Partido Democrático Campesino y Obrero de China, Zhigongdang de China, Sociedad Jiusan y Liga para la Democracia y la Autonomía de Taiwan (Aguirre, 2010), sin embargo ellos deben aceptar la autoridad del Partido Comunista Chino y por ello para los ciudadanos chinos solo desempeñan un papel consultivo y simbólico en el país.

El gobierno chino en la actualidad ha procurado mejorar el ambiente político y jurídico del país para atraer mayor IED, por medio de la creación de un ambiente político transparente, estable y previsible para la inversión extranjera (Jiaqi, 2010),

esto puede ser percibido al visitar diferentes ciudades de China, debido a que tienen muchas características occidentales (de las ciudades se destacan Shanghai, Shenzhen y Guangzhou) en donde existen muchas empresas tanto públicas como privadas que poseen grandes incentivos y beneficios al realizar IED en el país.

En la actualidad se ha observado un aumento considerable de las actividades diplomáticas de China (Slipak, 2014), por medio del incremento de su presencia en foros y organismos internacionales e impulsando la cooperación con muchos países y regiones por medio de acuerdos internacionales de diferente índole.

En lo que respecta a las relaciones diplomáticas con América Latina, estas han tenido un gran aumento en los últimos años, reflejadas en las visitas que China ha realizado a diferentes países de la región, en donde ha firmado diferentes acuerdos de cooperación en donde los gobiernos pueden verse beneficiados por el apoyo que este país le puede brindar a sus socios comerciales.

Al mismo tiempo, la importancia que tienen los países latinoamericanos para China se ve reflejada en que en el año 2008 su gobierno publicó un documento conocido como *Libro Blanco de las Políticas de China hacia América Latina* (Slipak, 2014), en donde anunció que los vínculos con la región deben basarse en relaciones de equidad y cooperación mutuamente beneficiosas, aumentando los acuerdos de cooperación científica, intercambios culturales y en diferentes áreas, fortaleciendo las relaciones diplomáticas, políticas y comerciales de este gigante asiático con América Latina.

1.1.1.2 Colombia.

En la actualidad la vida política en Colombia está ligada íntimamente a los partidos políticos y a su sistema democrático.

Anteriormente existían 2 partidos políticos tradicionales: El partido Liberal y el Partido conservador, ambos partidos ocasionaron una ruptura social durante el siglo XIX y principios del XX dividiendo la población colombiana en dos grandes grupos conformados por elites, masas, proletarios y burgueses, campesinos y habitantes de la ciudad (Observatori Solidaritat, 1998), sin embargo en la actualidad estas dos grandes divisiones no están tan marcadas dentro de la sociedad colombiana debido a la creación de nuevos partidos políticos, los cuales poseen ideales diferentes que los propuestos por los 2 partidos políticos tradicionales del país.

En los años noventa el Partido Liberal representaba cambios reformistas y federalistas mientras que el Partido Conservador tenía la ideología de ser un estado fuerte y centralista (Observatori Solidaritat, 1998), en donde la iglesia jugaba un papel fundamental en la sociedad y la política del país en ese entonces, actualmente, a pesar que la iglesia sigue siendo una institución presente en la vida política del país, tiene un papel más consultor y pacificador dentro del gobierno nacional, sobre todo en lo referente a la búsqueda de la paz promoviendo el fin del conflicto.

Uno de los grandes cambios en la política del país se dio en el año 1957 con la constitución del frente nacional (Observatori Solidaritat, 1998), dando paso a un plebiscito en donde liberales y conservadores se dividieron el poder del país, sin embargo este modelo culminó en el año 1974.

Teniendo en cuenta lo anterior puedo decir que estos dos partidos polarizaron la vida política del país durante muchísimos años, en donde tuvieron diferentes enfrentamientos tratando de imponer sus modelos estatales dentro de la sociedad colombiana, los cuales dieron lugar a la realización de muchas constituciones y reformas constitucionales en el país.

La primera constitución del país se dio en el año 1810 y la actual constitución en el año 1991. A partir de los años ochenta iniciaron una serie de reformas políticas pensadas no solo para contribuir al proceso de paz sino con el propósito de ampliar los espacios de competición electoral (Hoyos, 2005), la incorporación de fuerzas no bipartidistas (ni liberales ni conservadores) a los espacios de representación política y en general la democratización de la vida política, lo cual es reflejado en la actualidad, en donde se pasó de solo 2 a 13 partidos políticos.

Uno de los problemas más grandes que enfrenta el estado colombiano es el accionar de la guerrilla, el cual se consolidó bajo el régimen político frente nacionalista (Novoa, 2008), en donde inició su movimiento soportado por las ideas del socialismo marxista.

Han pasado más de 45 años y este régimen se ha convertido en un actor poderoso y radical en el país, el cual posee una estructura militar dispuesta a enfrentar al gobierno y su ejército.

Para Novoa (2008) hablar del proceso de Paz en Colombia significa “el reconocimiento de la legitimidad social de los actores del conflicto y la negociación y, con la producción de hechos políticos que posibiliten los diálogos y el desarrollo del proceso y sus acuerdos”, es por ello que el gobierno ha intentado en los últimos años tener negociaciones con las FARC, con el propósito de dar fin al conflicto armado en el país.

Entre los esfuerzos del gobierno colombiano para lograr la paz y el fin del conflicto armado se encuentra la Política de Paz para el Cambio, propuesta por el entonces presidente Andrés Pastrana en el año 1998 denominado el Plan Colombia (Novoa, 2008), teniendo como objetivos principales la solución política negociada, la recuperación económica y social, el fortalecimiento institucional y desarrollo social, como y la iniciativa contra el narcotráfico.

En la actualidad el gobierno nacional se encuentra en negociaciones de Paz en la Habana Cuba, en donde se espera la firma de la paz entre la guerrilla de las Farc y el Gobierno colombiano.

Por otro lado, destacar que Colombia es uno de los países de América Latina con una tradición democrática más antigua y más estable (David, 2012), en donde la mayor parte de la historia el sistema político estuvo dominado por los partidos liberal y conservador, a pesar que la democracia siempre ha estado vigente, sin embargo hoy en día han dado paso a partidos políticos con propuestas completamente diferentes e innovadores, aunque los partidos liberales y conservadores aún siguen teniendo un gran reconocimiento, sobre todo para las personas adultas del país.

Según cifras del Consejo Nacional Electoral, actualmente en Colombia existen 13 partidos políticos:

Actuales Partidos Políticos en Colombia

Partido colombiano	liberal	Partido Verde	Alianza	Partido Social de Unidad Nacional " Partido de la U"
Partido Conservador Colombiano		Movimiento Autoridades Indígenas Colombia "AICO"		Partido Polo Democrático de alternativo
Partido Ciudadana	Opción	partido alianza social independiente "ASI"		Partido Unión Patriótica "UP"
Partido Radical	Cambio	movimiento " MIRA "		Centro Democrático
Movimiento Alternativo Indígena y Social "MAIS"				

Ilustración 3 Partidos Políticos en Colombia

Actualmente, además de los esfuerzos del gobierno nacional para lograr la paz, el decidió la creación del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 (Departamento Nacional de Planeación, 2014), con el propósito de construir una Colombia en paz, equitativa y educada, teniendo en cuenta los problemas actuales del país en materia de conflicto, inseguridad, pobreza, desigualdad y formación de capital humano.

Teniendo en cuenta lo anterior, el gobierno argumenta que la paz es un pilar fundamental para que la sociedad colombiana sea prospera y pacífica, debido a que la violencia y la inseguridad afectan de manera directa la calidad de vida y desestimulan la inversión en Colombia (Departamento Nacional de Planeación, 2014), afectando el crecimiento económico del país, es por ello que una transformación de fondo de este aspecto puede crear mejores condiciones sociales, económicas y políticas en el país.

Finalmente, para el logro del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 el gobierno planteó 5 estrategias transversales:

1. Infraestructura y competitividad estratégicas
2. Movilidad social
3. Transformación del campo y crecimiento verde
4. Consolidación del Estado Social de Derecho
5. Buen gobierno

Estas estrategias trazan los lineamientos de política que según el gobierno permitirán avanzar hacia la construcción de un país en paz, equitativo y educado (Departamento Nacional de Planeación, 2014), sin dejar de lado que el mejoramiento de la infraestructura y la competitividad de las empresas son necesarias para fomentar el crecimiento económico del país.

En cuanto a la infraestructura, el gobierno nacional sigue trabajando en el programa de infraestructura de transporte Cuarta Generación (4G) (Departamento Nacional de Planeación, 2014), no solo en materia de carreteras sino en la articulación del sistema de ciencia, tecnología e innovación con la empresa privada, lo que le permitirá al país aumentar su competitividad y generar un crecimiento sostenido y sustentable.

1.1.1.3 Análisis y comparaciones entre los factores políticos de los dos países.

Teniendo en cuenta los aspectos mencionados en los factores políticos del macroambiente de China y Colombia, podemos decir que estos dos países tienen algunas características similares y otras completamente diferentes, por ejemplo, el tipo de gobierno que poseen, en donde China es un gobierno Socialista Comunista y Colombia un gobierno democrático Republicano (ver tabla siguiente)

Aspectos	China	Colombia
Tipo de Gobierno	Comunista- Socialista	Republicano-Democrático
Partidos Políticos	Posee un partido único impuesto por el gobierno y 8 partidos políticos que tienen un papel consultivo y simbólico	Posee 13 partidos políticos, los cuales pueden tener participación en el gobierno mediante elecciones populares
Movimientos en Contra del Gobierno	Revolución cultural	Guerrillas (Unión Patriótica, FARC, ELN)
Enfoque Actual del Gobierno	Fortalecimiento de las relaciones comerciales con países con materias primas para asegurar su abastecimiento y mantenimiento de la IED	Búsqueda de la paz para mejorar las condiciones actuales del país y atraer mayor IED
Relaciones Diplomáticas	Buenas relaciones con países asiáticos, europeos, teniendo en la actualidad una orientación fuerte hacia Latinoamérica en especial hacia Suramérica	Buenas relaciones con países latinoamericanos, europeos y asiáticos reflejadas en la firma de TLCs y diferentes acuerdos de cooperación

Ilustración 4 Comparaciones de los Factores Políticos entre China y Colombia

Por otro lado, a pesar que ambos países poseen diferentes partidos políticos, en Colombia estos partidos tienen los mismos derechos y deberes, y por medio de las elecciones populares pueden ser elegidos gobernantes de cada uno de ellos, mientras que en China no hay elecciones populares y el partido Comunista Chino

es quien toma todas las decisiones del gobierno, haciendo que los demás partidos no tengan ningún poder de decisión.

Al mismo tiempo, podemos observar en la tabla anterior que existe una similitud entre China y Colombia, la cual consiste en que ambos gobiernos experimentaron movimientos políticos en su contra, ocasionando desestabilidades políticas y sociales en ambos países, sin embargo, cabe destacar que China logro superar estas dificultades por medio del fin de la revolución cultural que dividió el país, pero Colombia a pesar de los esfuerzos que ha realizado el gobierno no ha logrado dar fin a esos movimientos en su contra, aunque se destaca el esfuerzo actual del gobierno nacional por medio de la firma del proceso de paz con las FARC.

Otra similitud es la relacionada con las relaciones diplomáticas, en donde ambos países están interesados en fortalecer las relaciones con los países latinoamericanos, para convertirlos en socios estratégicos de sus países, promoviendo el intercambio y la cooperación no solo en aspectos políticos, sino también sociales y comerciales, teniendo China como objetivo fundamental dentro de sus políticas el fortalecimiento de las relaciones comerciales con países ricos en materias primas para asegurar su futuro abastecimiento, y Colombia por medio de la búsqueda de la paz para atraer mayor IED tanto de países latinoamericanos como de otros países.

1.1.2 Factores Económicos.

1.1.2.1 China.

A partir del año 1961 durante la administración de Liu Shaoqi y Deng Xiaoping se implementaron nuevas políticas económicas en la agricultura e industria, dejando

atrás muchas de las medidas implementadas por Mao, las cuales dieron paso a una serie de transformaciones que permitieron que la economía China se convirtiera en la que conocemos hoy.

Luego de la revolución cultural, la economía china quedó estancada y a partir del año 1972 se intensificaron las disputas entre los comunistas radicales y los reformistas por la sucesión de Mao (lo anterior fue explicado en los factores políticos), sin embargo en el año 1977 nombraron como viceprimer ministro a Deng Xiaoping (Aguirre, 2010), este nombramiento dio lugar a una serie de transformaciones económicas en donde se ampliaron las libertades de comercialización y producción de los campesinos, se restituyeron los incentivos económicos en la industria y se fomentó la preparación técnica y científica de los jóvenes chinos para que ellos logaran un cambio dentro del país.

Además de lo mencionado anteriormente, muchos ejecutivos chinos consideran que otros de los grandes cambios que permitieron que este gigante asiático se convirtiera en el país que es hoy fue que el gobierno decidió nombrar administradores más eficientes para que se hicieran cargo de las empresas industriales, liberándolas casi por completo de su control y supervisión y dándole muchos beneficios a quienes logaran llevar a estas empresas al éxito.

Al mismo tiempo, se crearon nuevas leyes para atraer la IED (Aguirre, 2010), abriendo nuevamente el comercio exterior del país y creando zonas económicas especiales principalmente en el sur del país, las cuales tendrían mayores grados de privatización, destacándose las de Guangdong Fujian, Zhejiang y Shanghai.

China es hoy en día el mayor exportador e importador mundial y el mayor poseedor de reservas de divisas, su PIB durante las últimas 2 décadas se ha mantenido en un promedio cercano al 9% anual (ver tabla y grafico siguiente), mientras que países como Estados Unidos, la Unión Europea y Japón está creciendo alrededor del 5%.

Tabla 1 PIB China 1999 – 2015

AÑOS	PIB (%)
1999	7
2000	8
2002	8
2003	8
2004	9.1
2005	9.1
2006	10.2
2007	11.9
2008	9
2009	9.1
2010	10.3
2011	9.2
2012	7.8
2013	7.7
2014	7.3
2015	6.9

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial.

Los grandes cambios que ha sufrido China que le han permitido convertirse en la potencia que es en la actualidad, estos cambios, como se mencionó anteriormente, iniciaron en 1978, en donde se amplió el margen de la propiedad privada empresarial y de la acción de las leyes del mercado (Laufer, 2013), promoviendo de esta manera la entrada de capital externo al país.

El ingreso de China en la OMC en Diciembre del 2001 generó grandes beneficios para el país y para el mundo, favoreciendo la IED en el país (Manassero, 2008), lo anterior debido a la aceptación por parte de China de normas internacionalmente aceptadas para el tratamiento en los negocios, permitiendo que exista mayor estabilidad política y social, mayor estabilidad económica.

Al mismo tiempo, otra de los grandes beneficios que ocasionó el ingreso a la OMC de este gigante asiático es la reducción de costos que implica actualmente establecerse en China en donde se cuenta con apoyo de los gobiernos locales, y finalmente, otra de las variables importantes a considerar es la abundante mano de obra que tiene el país y que en el existen bajos costos de sindicalización, lo cual es muy beneficioso para empresas de todo el mundo.

Otros de los grandes cambios que produjo el ingreso de China a la OMC, fue la reducción de las barreras arancelarias, supresión de las cuotas de importación y el perfeccionamiento de las leyes y del sistema jurídico, con el propósito de incorporar la economía del país al sistema económico mundial (Jiaqi, 2010), lo cual se traduce también en la aceptación de las reglas de la globalización, las cuales son ampliamente conocidas por empresas de todo el mundo.

A partir del año 2004, el gobierno chino incentivó a las grandes empresas públicas y privadas de China por medio de grandes beneficios económicos para que ellas se instalaran en el exterior y tuvieran un mayor alcance global (Laufer, 2013), lo que se tradujo en grandes inversiones en América Latina, con el objetivo principal de asegurar la provisión de materias primas y alimentos

Lo expuesto anteriormente, es una muestra de la posición actual de China como potencia regional y mundial, y como socio estratégico de los países latinoamericanos, una prueba de ello es que según un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, la inversión china en la región creció exponencialmente en el año 2010, superando los 15.000 millones de dólares, más del doble invertido entre los años 1990 y 2009.

Laufer (2013), menciona varios ejemplos de grandes inversiones chinas en países suramericanos, por ejemplo, en Venezuela, La China National Petroleum Company (CNPC) expandió sus operaciones venezolanas con grandes inversiones. El gobierno chino otorgó a Caracas un préstamo de \$ 20.000 millones de dólares. En Ecuador, la corporación china Andes Petroleum se convirtió en un inversor decisivo en el sector petrolero.

El gobierno ecuatoriano recibió de Beijing un préstamo de \$ 1.000 millones de dólares, y entregó a una corporación china la construcción del gran proyecto hidroeléctrico de Coca Codo Sinclair. En Bolivia, la petrolera estatal YPF se asoció a la CNPC para la producción de gas (Laufer, 2013), todo lo anterior es muestra del gran interés de China por los países suramericanos, todo lo anterior debería ser tenido en cuenta por el gobierno y por los empresarios colombianos para atraer este tipo de inversiones al país.

Otro dato económico importante de China es que el año 2010, el financiamiento de este país superó el financiamiento regional sumado del Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco de Exportación e Importación (Eximbank) de EEUU (Laufer, 2013), lo anterior es una muestra de las estrategias de

expansión económica de este país y sobretodo de su influencia política y económica en el mundo, convirtiéndolo en un atractivo socio estratégico para Colombia.

China ha mantenido con el paso de los años un ritmo de crecimiento sostenido, entre las grandes implicaciones que ha tenido lo anterior es que China es el protagonista de la demanda mundial de los productos primarios en los que se especializan los países latinoamericanos (Mancini, 2014), lo mencionado anteriormente ha traído como consecuencia que este gigante asiático tenga un peso importante en las exportaciones de estos países y que se ha convertido en un socio comercial clave para la región.

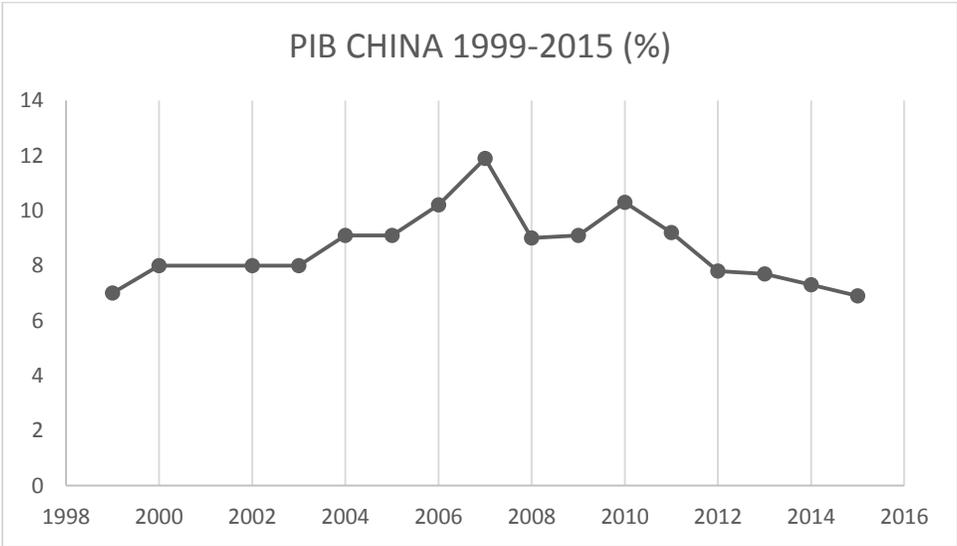


Grafico 1 PIB China 1999 – 2015

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial.

La desaceleración China iniciada a partir del año 2012 (ver gráfico anterior) ha provocado la disminución de las importaciones del país y ha hecho que el gobierno

chino se concentre en la realización de transformaciones de su estructura productiva (Mancini, 2014), dándole un mayor peso a los sectores intensivos en conocimiento que ellos pasen de manufacturas simples a manufacturas de media y alta intensidad tecnológica, teniendo en cuenta la acumulación de nuevas capacidades que han logrado en los últimos años por medio de todas las empresas que realizaron IED en el país.

En lo referente a las políticas fiscales y monetarias en China, podemos decir que en la actualidad este gigante asiático posee una política fiscal activa, aunque la deuda del gobierno se mantiene en un nivel moderado, al mismo tiempo, China sigue fomentando la participación del sector privado en la economía y el número de empresas privadas y empresas familiares industriales y comerciales ha venido aumentando en los últimos años(OMC, 2014), sin embargo, la participación del sector público sigue siendo elevada debido a que posee aproximadamente el 40% de la inversión en activos fijos y dos tercias partes de las exportaciones totales según cifras de la OMC.

Según la OMC, China sigue siendo un líder en la recepción de IED, en donde los principales sectores que la tienen son el manufacturero, inmobiliario y el del comercio al por mayor y por menor, las fuentes de entradas de IED continúan siendo las mismas: Hong Kong, Singapur, Japón, las Islas Vírgenes Británicas, la República de Corea, EEUU y Taiwan

Finalmente, cabe destacar que China sigue siendo una de las economías más importantes del mundo y que por esta razón existen implicaciones de este país sobre las economías latinoamericanas, considerando los grandes cambios en su demanda

de productos y en la disminución de las importaciones de productos básicos de los países de América Latina (commodities) por parte de China debido a su desaceleración económica.

Lo anterior ha generado como consecuencia un cambio en las compras actuales de China, en donde ellos están más interesados en adquirir productos y/o servicios con mayor valor agregado, lo anterior se convierte en un reto para todos los países alrededor del mundo y en especial para América Latina, debido a que si desean mantener sus relaciones comerciales con China deberán realizar productos y/o servicios con mayores niveles de innovación.

1.1.2.2 Colombia.

La economía colombiana en los últimos años ha tenido un crecimiento sostenido motivado por el aumento de las exportaciones y la atracción de la IED en el país.

Durante los años noventa la economía colombiana tuvo resultados poco alentadores, en donde el único logro importante que obtuvo fue terminar la década con una inflación inferior al 10%, mientras que el crecimiento fue del 2.7% entre 1999 y 2000 (Ocampo, 2001), siendo este el ritmo más bajo que ha tenido el país por un largo periodo de tiempo, del cual ya solo quedan estadísticas teniendo en cuenta el desempeño de la economía colombiana en la actualidad.

En la actualidad, la tendencia de las tasas del crecimiento de la economía colombiana ha sido positiva a partir del año 2002 (ver tabla siguiente), en donde uno de los

factores que más ha contribuido al crecimiento económico del país son las exportaciones.

Tabla 2 PIB Colombia 1999 – 2015

AÑOS	PIB (%)
1999	-5
2000	3
2001	1.5
2002	2
2003	3.7
2004	3.6
2005	5.2
2006	6.8
2007	8.2
2008	2.5
2009	0.8
2010	4.3
2011	5.9
2012	4
2013	4.2
2014	4.6
2015	3.1

Fuente: Elaboración propia con datos del DANE.

Otro de los aspectos que ha contribuido al crecimiento de la economía colombiana es la recuperación de la demanda interna (ver gráfico siguiente) , la cual ha crecido de manera sostenida a partir del 2002, en donde el comportamiento del consumo de los hogares es cerca del 50% de la demanda final, registrando tasas de crecimiento superiores al 5% desde 2006 (Mesa, 2007).

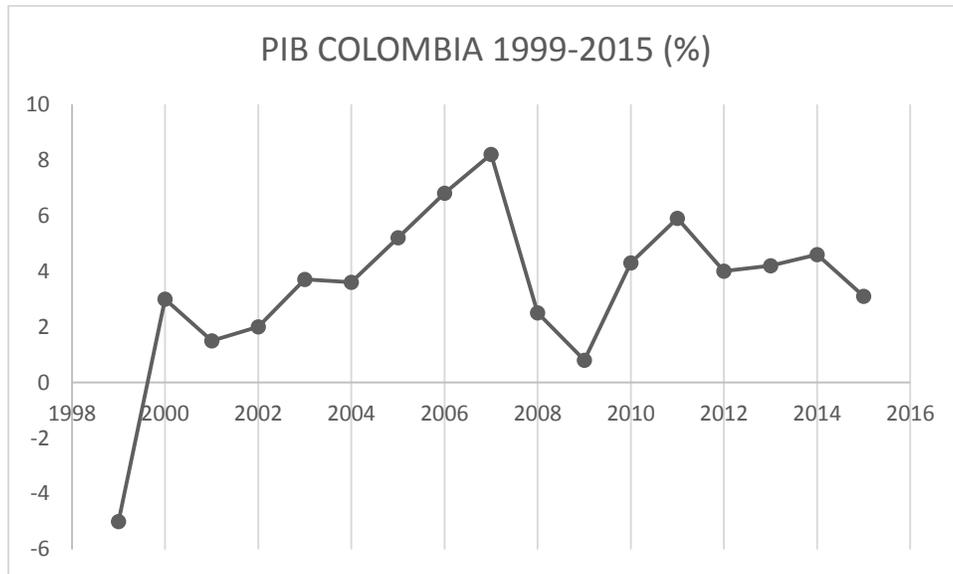


Grafico 2 PIB Colombia 1999 – 2015

Fuente: Elaboración propia con datos del DANE.

Por otro lado, la Inversión Extranjera Directa (IED) ha jugado un papel fundamental en el crecimiento económico de Colombia a partir del año 2000, durante el periodo comprendido entre el año 2005 y 2011, en donde se dio la consolidación de las políticas de IED y se obtuvieron mayores niveles de IED que los años anteriores (Garavito, Iregui, & Ramírez, 2012), cabe destacar que durante los años 2009 y 2010 se dio una disminución de la IED debido a la crisis financiera internacional.

Los sectores que mayormente han impulsado la IED en el país han sido los relacionados con la explotación de recursos naturales (petróleo, carbón, ferroníquel y otro) seguido de las manufacturas, los servicios financieros, el transporte y comunicaciones y el comercio (Garavito et al., 2012). Según Procolombia, los países que han realizado mayor IED en el país son Estados Unidos, España y el Reino Unido.

Los sectores minero y petrolero son los que más han atraído IED en el país, debido a que poseen estructuras contractuales favorables para los inversionista (Garavito et al., 2012). Por otro lado, la mayor parte de la IED destinada a otros sectores como el comercio, transporte, servicios financieros y la manufactura, ha sido impulsada con el propósito de lograr una mayor penetración dentro del mercado local de consumidores de bienes y servicios, como por ejemplo el ingreso de Falabella al país.

Actualmente, la economía colombiana tiene factores tanto positivos como negativos, entre los factores positivos se encuentra el inicio de la ejecución de los proyectos de infraestructura, los avances en el proceso de paz, el desarrollo de proyectos de inversión productiva (Andi, 2016), debido a lo anterior Colombia se ha convertido para los inversionistas nacionales e internacionales como un país con alto potencial para la inversión extranjera si mejoran los aspectos anteriormente mencionados.

Finalmente, según la Andi (2016), entre los aspectos negativos que han afectado el crecimiento económico del país en la actualidad se encuentra la caída de los precios del petróleo, el fenómeno del niño, los problemas con Venezuela, el endurecimiento de las condiciones de exportación hacia Ecuador, los problemas del contrabando e informalidad, y la desaceleración de la economía mundial.

1.1.2.3 Análisis y comparaciones entre los factores económicos de los dos países.

En los factores del macroambiente económico de China y Colombia, se evidencian grandes diferencias entre los dos países, sin embargo se encuentra una semejanza en los factores económicos, en donde ambos países desde el año 2002 han tenido un crecimiento económico sostenido, lo anterior nos muestra la solidez de ambas economías a pesar que una tenga mayor PIB que la otra, lo cual es muy importante considerar a la hora de hacer negocios internacionales.

Por otra parte, podemos observar (ver figura siguiente) que existe una gran diferencia entre los principales bienes y servicios exportados por cada país, en donde China se destaca por la exportación de productos manufacturados y electrónicos con valor agregado, mientras que la mayor parte de las exportaciones de Colombia siguen siendo materias primas, teniendo en cuenta lo anterior, podemos deducir que gran parte del crecimiento económico de China se debe precisamente al aprovechamiento de ventajas competitivas en estas industrias, las cuales le permiten tener una economía estable que no depende de materias primas, sino de productos con mayor grado de innovación.

Lo anterior puede representar una gran oportunidad para Colombia, si los empresarios de este país transforman sus empresas o crean nuevas empresas enfocadas a la producción de bienes y servicios con mayor valor agregado, para de esta manera lograr la diversificación de las exportaciones del país y no depender únicamente de las exportaciones de materias primas, las cuales tienen menor porcentaje de utilidades.

Aspectos	China	Colombia
Crecimiento Económico (PIB)	Crecimiento sostenido desde el año 2002 con un promedio del 8,6% anual	Crecimiento sostenido desde el año 2002 con un promedio del 4% anual (exceptuando durante la crisis del 2008-2009)
Principales Bienes y Servicios de exportación	Productos manufacturados y electrónicos	Commodities (materias primas)
IED en el País (Principales Sectores)	Sector manufacturero, inmobiliario y de alta tecnología	Sector minero y petrolero
Tendencias de Sectores IED en el País	TICS, Tecnología, sectores intensivos en conocimiento	Comercio, transporte y servicios financieros
Tendencias de Sectores IED hacia Otros Países	Sectores de explotación de recursos naturales y materias primas	Servicios financieros y empresariales e industria manufacturera
Principales Países Receptores de IED	Unión Europea, Japón, Corea del Sur, EEUU y Singapur	Panamá, EEUU, Inglaterra, Perú
Enfoque Económico Actual	Disminución de las importaciones de productos básicos y aumento del apoyo económico a industrias con alto valor agregado	Apoyo a las empresas por medio de diferentes fuentes de financiación en la realización de productos y/o servicios con mayor valor agregado e innovación

Ilustración 5 Comparaciones de los Factores Políticos entre China y Colombia

Además de lo anterior, observamos en la figura anterior que dentro del análisis de los factores económicos de ambos países, que los principales sectores de IED dentro del país son completamente diferentes, en donde la mayor parte de la IED en China está relacionada con productos manufacturados y de alta tecnología. La inversión en estas industrias puede ser muy beneficiosa no solo para las empresas que la realizan sino para las empresas locales, las cuales por medio de la transferencia tecnológica pueden apropiarse de este conocimiento para mejorar sus procesos internos y de esta manera darle mayor valor agregado a sus productos y/o servicios.

Mientras que la mayor parte de la IED en Colombia sigue estando relacionada con el sector minero y petrolero, los cuales realizan en gran medida dentro de sus actividades la explotación de materias primas, ocasionando que los diferentes sectores industriales alrededor de el aun sigan siendo muy tradicionales y no den paso a la creación de productos y/o servicios con mayor valor agregado y por ende más innovadores, asimismo, es importante considerar el gran impacto ambiental que estos 2 sectores causan (aunque se realicen acciones para mitigar estos impactos como parte de la RSE y la gestión sostenible), teniendo en cuenta todos los riesgos inherentes a ellos.

Contrastando los aspectos encontrados en los factores económicos de Colombia y China con el contexto internacional, se puede evidenciar que en la economía mundial que los países con mayores tasas de crecimiento no son países exportadores de materias primas, sino países que realizan productos y/o servicios con altos estándares de calidad de innovación, entre los que se destacan EEUU, Japón, Corea del Sur, Singapur, así como los países que hacen parte de las BRICS (entre los que se encuentra China), los cuales han implementado dentro de sus empresas esta orientación, generando como resultado un mayor crecimiento económico, ello debería ser tenido en cuenta también por las empresas y el gobierno colombiano para cambiar la orientación de las exportaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior puedo decir que en Colombia debe incentivarse la creación y el fortalecimiento de empresas que tengan productos y/o servicios con mayor grado de innovación, esto lo podría realizar aprovechando todos los recursos provenientes de la explotación de commodities, considerando que estos son los sectores que atraen mayor IED en el país y que según las tendencias económicas de China es también de su gran interés, estos recursos los podría utilizar para invertir

en más investigación y desarrollo, con el propósito de crear empresas con mayor valor agregado y/o fortalecer las ya existentes, así como haciendo la solicitud a los inversores para obtener transferencia tecnológica, así como promoviendo la realización de mayores iniciativas como las de los proyectos de regalías, las cuales sean aparte de lo que obliga la ley colombiana.

1.1.3 Factores Sociodemográficos.

El análisis de estos factores se realizó a partir de la Teoría de las Representaciones Sociales de Serge Moscovici, definidas como:

Sistema de valores, ideas y prácticas con una doble función; primero, establecer un orden que le permita a los individuos orientarse en un mundo material y social y dominarlo; y segundo permitir la comunicación entre los miembros de una comunidad al proveerlos con un código para el intercambio social y para nombrar y clasificar sin ambigüedades aspectos de su mundo y de su historia individual y grupal (Materan, 2008).

Estos equivalen a los mitos, metáforas, actitudes y creencias de las sociedades tradicionales y están constituidos por elementos de carácter simbólico (Materan, 2008).

1.1.3.1 China.

Las tradiciones y costumbres en China datan de miles de años de antigüedad y están influenciadas por sus imperios, guerras y conquistas, y alimentada por dos de sus más grandes pensadores, uno en el plano político llamado Mao Zedong y otro en el plano social y cultural llamado Confucio, ellos lograron arraigar en la mente de los habitantes de este gigante asiáticos un conjunto de valores, tradiciones y costumbres socioculturales, las cuales siguen vigentes sin importar el paso de los años.

A continuación se mencionaran de manera detallada cada uno de los aspectos que hacen parte de la sociedad milenaria china, destacando la transversalidad de los conceptos de *Guanxi* y *Mianzi*, los cuales están inmersos en los demás aspectos.

El concepto del *Guanxi* existe hace más de 2500 años en la sociedad China, está ligado a las conexiones relaciones personales, las cuales no suelen separarse de las relaciones de negocios (Castro Castell, 2014); es por esta razón que la formación del *Guanxi* requiere de mucho tiempo y compromiso, esto lo pude evidenciar durante mi estadía en China cuando me enfrente a varios procesos de negociación y no entendía porque en las negociaciones iniciales los ejecutivos chinos estaban interesados en conocerme más en el plano personal que en el profesional, y yo estaba pensando que los temas de conversación en las negociaciones serían muy puntuales referentes a los términos de la misma.

Además de lo anterior, pude constatar que dentro de la sociedad china existen unas normas de reciprocidad, las cuales aplican para todas las personas sin importar su edad ni status social, ellas son muy importantes para los chinos, en donde si alguno de ellos le hace un favor a otra persona, ella debe de manera recíproca devolver ese

favor, esto es conocido como *Hui Bao*, si una persona que recibe un favor no lo devuelve, es considerada dentro de la sociedad china como alguien sin credibilidad, desleal y sin prestigio social. Cabe destacar que la reciprocidad no debe ser inmediata sino en el momento apropiado y entre más tiempo pasa, más compromiso siente la otra por devolverle ese favor.

De la misma manera, pude darme cuenta que los chinos para fortalecer las relaciones de Guanxi, tratan de acercarse a ti para conocerte mejor y establecer una conexión personal. Es por ello que les gusta dar regalos de manera inesperadas y realizar invitaciones a restaurantes muy lujosos., este aspecto se da tanto en las relaciones personales como en las profesionales.

Otro elemento fundamental dentro de la sociedad china es el *Mianzi* o prestigio social, este hace referencia al estatus social o reputación que tienen una persona dentro de la sociedad china (Chan, 2006), es por esta razón que el comportamiento de las personas dentro de la sociedad hace que el *Mianzi* puede perderse o ganarse.

El *Mianzi* va relacionado con el *Hui Bao*, debido a que si una persona devuelve los favores recibidos, es considerada como alguien de buena reputación, permitiéndole de esta manera mantener su status social. Para Chan (2006) la pérdida de *Mianzi* significa que una persona no merece honor debido a que ha realizado malas prácticas o acciones dentro de la sociedad y por este motivo es una persona poco confiable y respetable.

Otro elemento social importante es el *Renqing*, el cual tiene según Vivas (2016), 3 significados para la cultura china:

- El primero es que son las respuestas afectivas que tiene un individuo frente a diferentes situaciones.
- El segundo es que es un recurso que un individuo puede presentar a otro como un regalo en la interacción social.
- El tercero es que son las normas sociales que se deben cumplir con el fin de llevarse bien con otras personas.

Para Ordoñez (2004), el *Renqing* es definido como un conjunto de normas sociales a través de las cuales una persona tiene que guiarse para llevarse bien con otras personas dentro de la sociedad china, lo anterior implica que si una persona ha recibido algo de otra, el primero debe devolver el favor a la otra persona, sin embargo, no hay una especificación clara sobre cuando una persona debe devolver el favor, así como de la cantidad de intercambio, es por ello que la naturaleza de este concepto es indeterminada, flexible, abierta, orientada hacia el futuro.

Por otro lado, el *Chiku nailao* hace referencia a la resistencia y al trabajo duro que caracteriza a los chinos, en donde ellos consideran dentro de su sociedad que el trabajo duro los hace importantes y honorables y por esta razón no les importa tomarse más tiempo para tomar una decisión que consideren importante, esto hace que los chinos tengan una excelente ética laboral (Graham, J. L., & Lam, 2003).

China, por ser una sociedad muy tradicional y antigua, le da mucha importancia al respeto por la jerarquía y sobre todo por las personas mayores, es por ello que existe el concepto de *Shehui dengji*, el cual hace referencia según Castro (2014) a la

formalidad que debe existir frente al trato de las personas en momentos determinados.

El *Shehui dengji* es reflejado también en las negociaciones, en donde se deben conocer las posiciones jerárquicas de cada miembro de la compañía para establecer contacto primeramente con personas del mismo rango dentro de la organización, ello permitirá que no exista desconfianza de la contraparte china.

Otro de los aspectos a tener en cuenta dentro de la cultura china es el *Jie jian*, este hace referencia al ahorro, el cual es una característica cultural importante de china debido a la inestabilidad económica y política del país en años anteriores (Echavarría, 2009), es por esta razón que su tasa de ahorro es una de las más altas del mundo y en las negociaciones siempre tratan de ahorrar la mayor cantidad de dinero posible, sin dejar de lado la calidad del producto y /o servicio que desea adquirir.

Finalmente, el *Renji hexie* o Armonía interpersonal es determinante en la sociedad china, ella está basada en el respeto, amistad y sentimientos positivos en las relaciones personales, familiares, laborales y comerciales (Castro Castell, 2014), estas relaciones se pueden fomentar a través de un buen *guanxi* por medio de la realización de actividades de ocio, las cuales permiten el desarrollo y mantenimiento de las relaciones personales con personas de este enigmático país.

1.1.3.2 Colombia.

La sociedad colombiana está caracterizada por tener una mezcla de diferentes culturas y tradiciones que datan de muchos años atrás, siendo ellas el resultado de una serie de acontecimientos históricos que marcaron la vida de los habitantes de diferentes ciudades del país, lo anterior debido a que en cada una de las regiones del país de acuerdo al asentamiento de personas provenientes de diferentes países, tienen una serie de comportamientos y tradiciones que los diferencian de los habitantes de las demás ciudades o regiones del país.

Por ejemplo, existen connotaciones culturales que resaltan que las personas provenientes de la región andina son más formales y puntuales que las personas de la costa caribe, las cuales se caracterizan por su personalidad alegre y mayor grado de informalidad, asimismo, existe la connotación que las personas del departamento de Antioquia se caracterizan por ser más emprendedores y perseverantes a la hora de emprender nuevos negocios, estas características son dadas en gran medida por los antepasados extranjeros y nacionales que ocuparon estos territorios.

Todo lo anterior ha dado como resultado, que según Maldonado (2007) la cultura colombiana tenga características particulares que la hacen tener una combinación entre colectivista e individualista, en donde por un lado prima el colectivismo familiar, pero por otra parte se evidencia un individualismo social, el cual puede perjudicar enormemente a las organizaciones, sino se considera al trabajo en equipo, el cual permitirá obtener resultados que beneficien a la organización en su conjunto y no a una persona en particular.

Otro de los aspectos que los ejecutivos chinos consideran que deben mejorar los empresarios colombianos dentro de sus costumbres es el manejo del tiempo y la puntualidad, en donde en por lo general llegan 15 minutos tarde a los compromisos y lo ven como algo normal, esto puede significar para su contraparte como falta de seriedad y respeto.

Por otro lado, a raíz de la problemática social acontecida en el país en los últimos años, los colombianos han desarrollado más una cultura individualista que colectivista, este tipo de cultura lo convierte en un negociador instintivo (Gómez, 2012), es por ello que siempre está interesado en obtener mayores beneficios que las otras personas, por ejemplo en las negociaciones refleja su actitud individualista al realizar un constante regateo, en donde pueda obtener mayores beneficios que su contraparte.

Por otro lado, en un estudio realizado por Ogliastri (1999) acerca los valores culturales en 63 países del mundo, resalto la homogeneidad latinoamericana y llegó a la conclusión que en Colombia se vive una cultura de incertidumbre, con un alto grado de individualismo hacia la sociedad pero alto colectivismo familiar, asimismo encontró una alta orientación hacia el corto plazo, concluyendo que las necesidades de este tipo son mucho más valiosas que las de largo plazo, las cuales se deben satisfacer lo más pronto posible debido a que el futuro es incierto.

Asimismo, se mencionan a continuación los aspectos sociales más importantes tomados del libro de Ogliastri (2001) ¿Cómo negocian los colombianos?

- Informalidad: Para la realización de las reuniones no existe una preparación previa, sino que se tiene la concepción de que la negociación es un campo personalizado donde todo dependerá de la relación personal, se confía en la intuición y en el azar.

- Exceso de amistad: Se piensa que en los negocios se deben hacer amigos.
- En los aspectos culturales tienen gran influencia la política y la religión.

Cabe resaltar que dentro de la cultura colombiana existe un elemento denominado la *Palanca*, el cual es muy importante y semejante al Guanxi de los chinos (este concepto es explicado en los factores sociodemográficos del macroambiente de China) y está relacionado con el manejo de las referencias personales para obtener mayores beneficios en la sociedad y en los negocios.

Finalmente, Muñoz (2010) considera que los colombianos son personas que temen perder y por ello toman una actitud muy cerrada frente al cambio y tienen bajo nivel de tolerancia hacia la incertidumbre. Por otra parte, se destaca que la cultura colombiana suele ser muy afectiva con respecto al trato físico hacia los demás y se caracterizan por ser personas muy emotivas, sensibles y abiertas con sentimientos sus sentimientos al expresarlos de forma espontánea.

1.1.3.3 Análisis y comparaciones entre los factores sociodemográficos de los dos países

Considerando todos los aspectos analizados en el factor sociodemográfico del macroambiente de estos dos países (ver figura siguiente), podemos decir primeramente que nos encontramos frente a dos culturas con características completamente diferentes, por un lado se encuentra China con una cultura colectivista, en donde prima el beneficio general por encima del particular, esto es reflejado en la constante búsqueda para tomar decisiones por consenso, con el propósito de ser más equitativos con los demás, mientras que en Colombia existe

una cultura mixta, es decir, que dentro del núcleo familiar el colectivista y en la sociedad en general es individualista, en donde prima la búsqueda del beneficio propio.

Aspectos	China	Colombia
Tipo de Cultura	Colectivista	Mixta: Colectivista en la familia e Individualista en las relaciones personales y laborales
Manejo de las Relaciones	Formal	Informal
Relaciones Personales y Profesionales	Guanxi	Palanca
Reputación	El Mianzi está asociado a los principios y valores morales	Está relacionada con el status social y las posesiones materiales
Orientación de Pensamiento	Hacia el largo plazo	Hacia el corto plazo
Manejo del Tiempo y la Puntualidad	Muy puntuales	Dependiendo de la región de origen pueden ser puntuales o impuntuales
Importancia de la Palabra	Es más importante que los contratos escritos	Es más importante lo que está escrito que lo expresado verbalmente
Conducta en la Sociedad	Jie jian (asociado al ahorro y al regateo)	regateo (asociado al poder en la negociación y al individualismo)
Rasgos Generales de Personalidad y Trato Físico	No están acostumbrados al contacto físico y por lo general no muestran sus emociones a los demás	El contacto físico es fundamental, lograr mostrar los sentimientos y emociones de manera espontánea

Ilustración 6 Comparaciones de los Factores Sociodemográficos entre China y Colombia

En cuanto al manejo de las relaciones personales y laborales, podemos observar en la figura anterior que los chinos son muy formales a la hora de manejar estas relaciones, mientras que los colombianos se caracterizan por su informalidad, por

ello a la hora de conocer personalmente a empresarios chinos, la contraparte debe tener en cuenta este aspecto para no incomodarlos y sobre todo para evitar malas interpretaciones.

Cabe resaltar que dentro de los factores sociodemográficos analizados de China y Colombia, existen tres similitudes asociadas al manejo de relaciones personales y profesionales, a los comportamientos en la sociedad y a la reputación, lo anterior debido a que en ambos países utilizan las conexiones personales como una herramienta fundamental para acceder a mayores beneficios tanto en la sociedad como en los negocios (ver figura anterior).

Al mismo tiempo, en cuanto a la conducta dentro de la sociedad, observamos que en ambos países se utiliza el regateo como un elemento que les permite obtener ganancias en términos generales y que también es utilizado dentro de las negociaciones, no obstante, a pesar que ambos países lo realizan, en China este va más asociado a su cultura de ahorro y en Colombia va asociado a un mayor poder de negociación y al individualismo en donde los empresarios muchas veces desean siempre obtener mayores beneficios que su contraparte.

Además de lo anterior, la reputación es otra de las similitudes que encontramos en ambas culturas, aunque en cada país está asociado a aspectos diferentes, en China por ejemplo, la reputación está asociada a los principios y los valores morales, los cuales les permiten tener un buen status dentro de la sociedad de acuerdo a su comportamiento dentro de la misma, mientras que en Colombia la reputación está relacionada con el status social, el cual depende del medio en donde se relaciona, y en el cual sus posesiones materiales pueden reflejar su status.

Por otro lado, podemos observar en la figura anterior que el manejo del tiempo en ambos países es completamente opuesto, debido a que los chinos se caracterizan por

ser personas muy puntuales mientras que los colombianos (dependiendo de la región de procedencia) se caracterizan por ser impuntuales tanto en actividades personales como profesionales, ello debe ser tenido en cuenta por los empresarios que decidan hacer negocios en China, debido a que si son impuntuales en las reuniones causaran una mala impresión, la cual puede conllevar al fracaso de las negociaciones, asimismo, la impuntualidad tienen muchas connotaciones negativas en la sociedad china que están relacionadas con la falta de credibilidad, seriedad y respeto hacia la contraparte.

Los conceptos relacionados con la reputación y las relaciones personales y profesionales también están íntimamente ligados con la importancia de la palabra dentro de ambas sociedades, por ejemplo en China, una persona tiene muy buena reputación cuando posee buenas conexiones personales, las cuales podrá mantener únicamente por su buen comportamiento, valores morales dentro de la sociedad y por la confiabilidad de su palabra, puesto que esta es símbolo de gran distinción social y es mucho más importante que los contratos escritos.

En Colombia a pesar que los aspectos mencionados al inicio del párrafo anterior son supremamente importantes, los contratos escritos tienen mayor validez que la palabra en la mayoría de los casos, es por ello que dentro de los mismos los ejecutivos de este país tratan de incluir todos los componentes necesarios que le permitan dar manejo a los problemas que se puedan presentar dentro de los procesos de negociaciones, considerando la importancia de la palabra en China puedo decir que a pesar que hay que tener todas las precauciones posibles en cuanto al manejo de los contratos, los empresarios colombianos no deben estresarse tanto si dentro del contrato les falta algún componente por incluir debido a que por medio del guaní y del dialogo podrán dar solución a las eventualidades que se presenten.

En relación con la orientación de pensamiento y los rasgos de personalidad entre chinos y colombianos podemos observar que ambas culturas se comportan de manera opuesta, en China la orientación es hacia el largo plazo y ello hace que las personas de este país sean supremamente pacientes y se tomen el debido tiempo siempre antes de tomar una decisión importante, por otro lado, los colombianos tienen una orientación al corto plazo en donde tratan en la mayoría de los casos tomar decisiones rápidamente, eso ocasiona que muchas veces se desesperan dentro de los procesos de negociación.

Finalmente, dentro de los rasgos de personalidad de los chinos encontramos que ellos no les gusta mucho el contacto físico ni mostrar sus sentimientos ni emociones frente a los demás, mientras que los colombianos son en la mayoría de los casos muy expresivos y cariñosos a la hora de mostrar sus emociones y sentimientos, y son muy dados al contacto físico.

Todos los aspectos analizados anteriormente deberán ser tenidos en cuenta por los empresarios colombianos a la hora de hacer negociaciones con empresarios chinos para no solo poder entender su comportamiento dentro de las mismas sino también para no causarles incomodidades y sobre todo para no ofenderlos, ello permitirá que exista un mejor manejo de las relaciones personales, las cuales son un pilar de la cultura china, las cuales contribuirán al desarrollo de buenas relaciones profesionales y comerciales.

1.1.4 Factores Tecnológicos.

1.1.4.1 China.

China se encuentra ubicado geográficamente dentro del área en donde se encuentran la mayor parte de los países que poseen mayores avances tecnológicos en el mundo, los cuales han logrado posicionarse como países con altos niveles de competitividad que han utilizado la tecnología como una herramienta fundamental para su crecimiento y desarrollo en todos los aspectos.

Entre los factores tecnológicos más sobresalientes de China se encuentra la importancia y el crecimiento del comercio electrónico en los últimos años, según la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shanghai (2015), el valor de compras minoristas por internet superó los 3 billones de yuanes, lo que significa que es más del 10% del comercio minorista del país y se prevé que este siga creciendo a tasas de 2 dígitos en los próximos años.

Las cifras anteriores no son nada despreciables teniendo en cuenta que China es el país más poblado del mundo y uno de los países más grandes del mundo, en el cual el comercio juega un papel importante teniendo el mercado de consumidores más grande.

Al mismo tiempo, el crecimiento del comercio electrónico en el país es motivado en gran medida por el conocimiento que tienen los jóvenes en el manejo de nuevas tecnologías y la confiabilidad que les proporciona el gobierno al garantizar no solo la constitución de empresas de comercio electrónico que cumplan con todos los

requisitos legales, sino al garantizar la seguridad de las transacciones online, lo que le permite a la empresas de comercio electrónico tener mayor confiabilidad y credibilidad.

Según un estudio realizado en el año 2015 por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shanghai en cuanto a las formas de comercio de electrónico en China podemos destacar que en el país se dan principalmente B2B, C2C, O2O, sobre todo en lo referente a las ventas minoristas de productos y/o servicios entre los que se destacan los paquetes turísticos.

Otro de los hallazgos encontrados dentro del estudio es que las empresas líderes de comercio electrónico en el país son Alibaba y Tencent, la competencia entre estas empresas es altísima y entre ellas se dividen la mayor parte del mercado.

Otro de los aspectos que ha motivado el crecimiento del crecimiento económico en el país son los altos costos y mantenimiento de los establecimientos de comercio en China, sobre todo en las ciudades costeras del sur de China (Shenzhen, Shanghai y Guangzhou), siendo estas los polos de crecimiento y desarrollo de este gigante asiático, por ello se recomienda que las empresas que decidan hacer comercio electrónico en China realicen un estudio que les permita diseñar las estrategias adecuadas para promover las ventas online de sus productos y/o servicios.

En cuanto a la conectividad del país, el estudio destacó que el 50% de los habitantes de China tiene acceso a internet, en donde el mercado de proveedores de banda ancha es gobernado por las empresas China Telecom con un 53% y China Unicom con un 34%. En relación al mercado inalámbrico menciona que está concentrado en las 2 empresas mencionadas anteriormente, junto con China Mobile.

Por otra parte, en relación a la inversión en investigación y desarrollo (I+ D), según cifras del Buro Nacional de Estadísticas de China, esta representó en el año 2014 un 0,19% del total del PIB del país, lo cual refleja la nueva tendencia del país para promover su crecimiento económico por medio de la inversión en tecnología así como de una mayor innovación en sus productos y/o servicios, para que su economía no dependa únicamente de las exportaciones de productos manufacturados a gran escala sino también de productos y/o servicios con mayor valor agregado.

En lo referente a los motores de búsqueda del país podemos destacar que los principales son chinos, Baidu acapara el 50%, seguido de 360 Search que tiene más del 15%, google no es un motor de búsqueda ampliamente utilizado, porque para ser usado se debe tener una red privada virtual (VPN), lo mismo sucede con las redes sociales como facebook, twitter, Instagram o youtube. Las principales redes sociales en china son QQ, Weibo, o WeChat, las cuales tienen más de 600 millones de usuarios.

Teniendo en cuenta lo mencionado en el párrafo anterior podemos decir que las empresas colombianas que deseen incursionar al mercado chino deberán tener en cuenta todos estos aspectos, debido a que su posicionamiento en los motores de búsqueda no debe estar centrado en google porque en el país este es utilizado

minoritariamente, sino que deberá utilizar los motores de búsqueda chinos, sobretodo Baidu, tanto para realizar comercio electrónico como para posicionar a cualquier otra empresa.

Otro elemento que vale la pena resaltar del párrafo anterior, es que China es uno de los países del mundo que da mayor uso de las redes sociales, las cuales hacen parte de la vida diaria de las personas y por ello mediante su uso podrían beneficiar o afectar a las empresas y a sus marcas.

Con respecto al párrafo anterior, Puig (2013) destaca que el impacto de las redes sociales es tal que lo que los consumidores estén diciendo sobre una empresa en internet tiene mucho impacto en la misma y puede afectar el desarrollo y expansión de una marca en el mercado chino si existen comentarios poco alentadores de la empresa.

Por esta razón, si una empresa desea utilizar las redes sociales para posicionar su empresa, deberá tener en cuenta que el acceso a las redes sociales como Facebook, twitter, Instagram o youtube es altamente limitado y muy poco utilizado por los chinos, debido a las restricciones que tiene el gobierno en cuanto al uso de los mismos (durante mi estadía en China fui testigo de estas restricciones), es por esta razón que deberán usar las redes sociales chinas mencionadas anteriormente para posicionarse dentro de este gran mercado.

Finalmente, en cuanto a solicitudes de patentes es importante destacar, que en el año 2014 China ocupó el primer lugar a nivel mundial al tener 928.177 solicitudes según cifras de la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI), de las cuales la mayor parte consiste en productos relacionados con la alta tecnología e innovación.

1.1.4.2 Colombia.

El comercio electrónico en Colombia ha tenido un gran crecimiento en los últimos años, lo anterior motivado por el gran impulso que le ha dado el gobierno nacional a las TICs y al uso de plataformas tecnológicas para apoyar las actividades de las empresas y de la sociedad en general.

Prueba de lo anterior, es que en el año 2015 alcanzó los 3.100 millones de dólares (representando el 2,6% del PIB) y se prevé que para el año 2018 alcance los 5.000 millones de dólares. Entre las compañías líderes en el país se destacan Mercadolibre, Amazon, ebay, linio, dafiti,groupon, éxito.com y Falabella.com (Dinero, 2016).

En los últimos años se ha venido observando un comportamiento positivo con una tendencia creciente en las transacciones realizadas por internet, en especial con tarjetas de crédito, sin embargo, aunque este mercado se encuentra en expansión, se han detectado dificultades en su desarrollo, por ejemplo el tema de la seguridad en las transacciones que se llevan a cabo electrónicamente.

Por otro lado, existen programas desarrollados por el gobierno nacional para la promoción y el mejoramiento del comercio electrónico y las TICs en el país, entre las que se destaca la Alcaldía de Medellín con programas como Medellín Digital (Gutiérrez, 2015), así como entidades aliadas como Crea-me (Incubadoras de empresas de base tecnológica de Antioquia), las cuales adelantan programas de implementación de las TICs y el comercio electrónico.

En cuanto a la conectividad en Colombia encontramos que según cifras de MINTIC, el total de suscriptores de internet en el país hasta el año 2015 es de 10.724.422, lo cual representa alrededor del 20% de la población colombiana.

Por otra parte, la inversión en investigación y desarrollo I+ D en el país, según cifras del DANE representó en el año 2014 un 0,19% del total del PIB de Colombia, sin embargo el gobierno dentro del Plan de Desarrollo 2014-2018 definió una serie de metas en materia de Ciencia, Tecnología e Innovación, con el propósito de aumentar el número de empresas innovadoras, así como promover el aumento de publicaciones científicas de alto impacto, así como aumentar las solicitudes de patentes.

Asimismo, el gobierno colombiano ha realizado diferentes iniciativas con el propósito de mejorar el uso de las TICs en el país, por ejemplo, en lo que se refiere a la telefonía celular, ha logrado que las redes lleguen a zonas rurales distantes y ha mayor brindado conectividad, sin embargo aún sigue existiendo una brecha digital en el país en materia de velocidad y calidad de las redes.

Uno de los programas bandera del gobierno nacional para el mejoramiento de las TICs es Vive Digital, el cual tiene como propósito mejorar la infraestructura de banda ancha para incrementar su acceso y uso en el país.

Las cifras de cubrimiento del sector de las TICs en Colombia, reflejan un alto crecimiento en el sector, para el primer trimestre del 2015 logró 10 millones de conexiones de banda ancha, un 13,4% más que en el mismo periodo el año anterior, teniendo 5.311.059 suscriptores de internet fijo y 5.413.313 suscriptores de internet móvil. En lo referente a la telefonía móvil, el 80% de las líneas son prepago y el porcentaje restante pos pago (ColCapital & Horwath Crowe, 2015).

Finalmente, Según el Informe de Estadísticas de Patentes de la Superintendencia de Industria y Comercio, en Colombia durante el año 2014 se realizaron 2.934 solicitudes de patentes, de las cuales la mayor parte corresponde a productos relacionados con la ingeniería mecánica, eléctrica, civil, industria farmacéutica.

1.1.4.3 Análisis y comparaciones entre los factores tecnológicos de los dos países.

Dentro del análisis de los factores tecnológicos entre estos dos países encontramos que en la mayor parte de ellos existen grandes diferencias, por ejemplo en cuanto a la conectividad de Colombia observamos que solamente el 20% de su población tiene este acceso mientras que China tiene el 50%, obviamente hay que considerar que China es una de las potencias más grandes del mundo y por tal motivo se encuentra mucho mejor en este aspecto.

Con respecto al comercio electrónico podemos decir que es en el único aspecto que encontramos una semejanza entre estos dos países (ver figura siguiente), lo anterior debido a la tendencia de ambos países hacia el aumento de él, considerando que ambos tienen empresas líderes que poseen una gran diversidad de productos y/o servicios y que han tenido alta aceptación por parte de los consumidores que participan de este tipo de comercio.

Aspectos	China	Colombia
Conectividad de los Hogares	50% de la población	Alrededor del 20% de la población
Comercio Electrónico	Es muy fuerte en el país y va en aumento	Es muy fuerte en el país y va en aumento
Empresas Líderes en el Comercio Electrónico del País	Alibaba y Tencent	Mercadolibre, Amazon, Ebay, Linio, Dafiti, Groupon, éxito.com y Falabella.com
Principales Productos y/o Servicios que hacen parte del Comercio Electrónico	Comercio mayorista y minorista de	Productos electrónicos, ropa, perfumería, artículos para el hogar y viajes
Inversión en I+D (%PIB)	2,09% (2014)	0,19% (2014)
Motores de Búsqueda Líderes	Baidu	Google
Solicitudes de Patentes	En el año 2014 ocupó el primer lugar a nivel mundial en solicitudes de 928.177 patentes	Se presentaron 2.934 solicitudes de patentes

Ilustración 7 Comparaciones de los Factores Tecnológicos entre China y Colombia

Por otro lado, en cuanto a la inversión en investigación y desarrollo (I+D) podemos observar que existe una diferencia sustancial entre el porcentaje de inversión de Colombia y China, lo que se puede evidenciar al ver el número de solicitudes de patentes, en donde China ocupó en el año 2014 el primer lugar en el mundo en el

número de solicitudes, lo anterior nos muestra el nuevo enfoque del gigante asiático encaminado hacia el desarrollo de industrias con mayor grado de innovación y valor agregado.

De igual manera cabe destacar que si alguna empresa colombiana está interesada en hacer comercio electrónico con China, deberá tener en cuenta para su posicionamiento que google es utilizado minoritariamente en ese país y que en el existen otros motores de búsqueda que en su mayoría se encuentran en el idioma mandarín.

1.1.5 Factores Ambientales

1.1.5.1 China.

En la actualidad, una de las tendencias del gobierno chino además de la incentivación de la innovación para aumentar los niveles de competitividad del país, es la de garantizar la satisfacción de las necesidades y prioridades que contribuyan al desarrollo del país, por medio del aseguramiento de los recursos naturales de su abastecimiento de recursos naturales y materias primas, lo anterior debido a que este gigante asiático tiene la población más grande del mundo, a los cuales debe tratar de garantizar su abastecimiento.

Una de las estrategias que está utilizando el gobierno chino para garantizar lo mencionado en el párrafo anterior son las alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación que ha realizado con diferentes países, teniendo un interés especial en

los países latinoamericanos, los cuales son ricos en recursos naturales y materias primas.

Al mismo tiempo, China como superpotencia económica mundial ha buscado crear en los últimos años alianzas estratégicas con países como Corea del Sur, Japón y con otros países de la región Asia Pacífico (Torres, 2015), esto lo ha realizado con el objetivo de promover un entorno regional estable y seguro que permita que su país siga creciendo a nivel económico y tener respaldo de la región cuando se presenten situaciones coyunturales.

Por otro lado, China tienen un papel protagónico en proyectos alternativos que han cambiado el orden internacional, uno de ellos es con los países que conforman las BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica), en donde le han dado a los países emergentes la posibilidad de obtener financiación para sus proyectos de inversión, sobre todo a los países que anteriormente solo podrían recurrir al Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, por ello acordaron la creación de un Banco Desarrollo para la financiación de inversiones recíprocas y en otros países en desarrollo, por esta razón han decidido destinar 50.000 millones de dólares más otros 100.000 en el fondo de reserva (Torres, 2015).

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2012), China, también ha sido el receptor de IED de países latinoamericanos (en especial Brasil y México), ello ha sido consecuencia de las grandes ventajas competitivas que tienen las empresas al realizar sus operaciones desde este país, entre estas ventajas se encuentra la gigantesca fuerza laboral con salarios relativamente bajos, el tamaño y dinamismo

del mercado, su ubicación al centro de las cadenas mundiales de producción, bajos niveles de costos.

A pesar de los obstáculos que se puedan presentar al penetrar el mercado chino, no se pueden dejar de lado las grandes ventajas que este proporciona a las empresas que se deseen instalar en él, además de los beneficios mencionados anteriormente (Banco Interamericano de Desarrollo, 2012), está el tener un gran mercado de consumidores (más de 1300 millones de habitantes), así como de usar este país como una plataforma de exportación a otros mercados.

En mi experiencia laboral en China pude evidenciar que entre los sectores que tienen mayores ventajas a la hora de realizar IED en China se encuentran las empresas manufactureras y del sector primario como la producción de acero, productos químicos, partes de automóviles, entre otros, las cuales tienen más incentivos a la hora de asociarse, sobre todo con empresas nacionales, además de lo anterior.

Asimismo, observe que el modo de entrada más popular entre las empresas productoras es por medio de la realización de operaciones conjuntas, esto se debe a la gran diferencia entre los costos de puesta en marcha de las instalaciones de producción y el costo de establecer filiales para la prestación de servicios. Las primeras (en especial en el sector de manufactura pesada) conllevan importantes inversiones y por ello las empresas conjuntas son más atractivas, mientras que las segundas por lo general solo requieren una pequeña oficina y pocos empleados

Al mismo tiempo, las empresas que deseen instalarse en China deberán considerar las directrices del gobierno de este país, en donde ellos cada cierto tiempo clasifican las inversiones extranjeras como recomendables, restringidas o prohibidas dependiendo del sector.

Por otro lado, durante mi pasantía en la Cámara de Comercio Colombo China note que las empresas que afrontan menos obstáculos políticos y obtienen más apoyo del gobierno son las del sector de servicios, principalmente las empresas de tecnología avanzada, las nuevas tecnologías de la información y softwares, incluso ellas tienen grandes beneficios como por ejemplo exenciones fiscales y otros incentivos para invertir.

Por otra parte, cabe destacar que según el Consulado General de España en Hong Kong (2016), China es miembro de todos los organismos de Naciones Unidas y miembro permanente del Consejo de Seguridad de NN.UU, apuntando siempre por la diplomacia multilateral, lo cual está relacionado con el peso económico, tecnológico, demográfico y político de este gigante asiático en el entorno global.

Las relaciones entre China y las 2 grandes potencias emergentes Rusia e India es cada vez más estrecha, sobre todo en los ámbitos económico y político, a su vez, la relación de China con las 2 Coreas es de mediador entre las partes para promover a desnuclearización de la península (Consulado General de España en Hong Kong, 2016).

Finalmente, es importante destacar que China es miembro activo de muchas organizaciones internacionales como la OMC, FMI, en donde figura con Japón, Alemania y EEUU como uno de los países con mayor peso, es también miembro del G7 y el G20 Y gran impulsor del grupo de las BRICS, como de organizaciones de carácter regional de los temas de seguridad y cooperación política como la Organización de Cooperación de Shanghai (SCO) y la Conferencia Asiática para la Creación de Instrumentos de Confianza (CICA) .

1.1.5.2 Colombia.

En la actualidad, las tendencias económicas de Colombia nos muestran el rol protagónico que ha tenido la IED para el crecimiento económico del país, y es por ello que se hace necesario adecuar el marco normativo que la regula, teniendo en cuenta las disposiciones internacionales en esta materia.

Al mismo tiempo, se debe considerar el entorno competitivo en el que se encuentran inmersos todos los países y en especiales los emergentes, para saber cómo estos atraen diferentes tipos de financiación externa, según Garavito (2012) muchos países emergentes para atraer financiación e inversiones tratan de reducir la incertidumbre y las barreras de entrada por medio de la adecuación de su legislación, sobretodo en la relacionada con el régimen tributario.

Igualmente, con el propósito de atraer más inversiones al país, hay que tener en cuenta que se deben minimizar los niveles de corrupción en sus entidades, con el propósito de generar más confianza para los inversionistas, por otra parte, se debe

promover el mejoramiento de la infraestructura del país, aumentar la capacidad tecnológica, mano de obra calificada y promover las sinergias entre empresas nacionales y extranjeras.

Por otra parte, según ANDI (2016), hay que considerar la desaceleración de la economía mundial de los últimos años para analizar el entorno y la situación en la que se encuentra Colombia en la actualidad, debido a que la gran crisis internacional generó el desplome a nivel mundial de los precios de productos básicos (materias primas, commodities), los cuales constituyen la mayor parte de las exportaciones de Colombia, el crecimiento económico del país se ha visto afectado, teniendo en cuenta lo anterior se hace necesario el aumento y la promoción de las exportaciones de productos y/o servicios con mayor valor agregado, lo cual incentivará el mejoramiento de la competitividad del país y por ende su crecimiento económico.

Asimismo, la ANDI (2016) expone que existen otros factores que se deben tener en cuenta para el mejoramiento de la competitividad de Colombia, factores tales como infraestructura, educación, instituciones, entre otros, que se hacen necesarios para atraer mayor inversión, estimular la creación de empresas, generar empleos de calidad y sobretodo convertir la innovación en parte de la estrategia del país.

Según el Departamento Nacional de Planeación (2014), a pesar de los diferentes problemas que atraviesa el país, es importante destacar que el mejoramiento de la seguridad y la disminución de la violencia en el país por medio de la firma de la paz, promoverán el aumento de la confianza de los inversionistas extranjeros y por ende atraerá mayor inversión para el país.

A su vez, es importante resaltar que el país en la actualidad tiene una imagen mucho más favorable en diferentes aspectos que en años anteriores, reflejada en el mantenimiento de su crecimiento económico y atracción de mayor IED (explicado en los factores económicos mencionados anteriormente), prueba de ello son los resultados arrojados por el Reporte Doing Business 2015 realizado por el Banco Mundial, en donde Colombia ocupó el lugar 34 comparado entre 189 economías, ubicándose cerca de los países líderes latinoamericanos como Perú, México, Chile y Panamá.

En el mismo reporte se encontró que Colombia es líder en la región en términos de protección al inversionista y ocupa el lugar 10 en el ranking a nivel mundial muy por encima de Brasil, Perú, Chile y México, quienes ocuparon los lugares 35, 40, 56, 62 respectivamente.

Igualmente, en el World Investment Report 2013 -2014 realizado por United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), Colombia se ubicó en el Top 20 de los principales destinos de IED a nivel mundial.

En cuanto a las tendencias empresariales en Colombia, podemos destacar la gran importancia que le ha dado el gobierno nacional al mejoramiento empresarial por medio de la innovación y el desarrollo tecnológico con el objetivo de mejorar la competitividad y productividad de las empresas, ello se puede evidenciar en el Informe de Gestión 2015 realizado por COLCIENCIAS, en donde expone las metas que desea lograr en estos aspectos a 2018:

- 7000 empresas apoyadas en procesos de innovación
- 25 licenciamientos tecnológicos como un indicador de innovación derivada de la investigación

- Lograr 600 registros de patentes por año.

Al mismo tiempo, COLCIENCIAS muestra en su informe el apoyo a la creación de empresas Spin Off o de base tecnológica, considerándolas como ejemplo del modelo de desarrollo que se desea alcanzar en el país, en donde cerca de 20 instituciones (Ruta N, Tecnova, universidades, agremiaciones, oficinas de transferencia tecnológica, fondos de inversión e incubadoras empresariales) participan en el diseño de una hoja de ruta que le permitirá a las empresas interesadas fortalecer sus procesos internos de gestión

Finalmente, es importante destacar que en el escenario internacional, el país hace parte de diferentes organismos internacionales, entre los cuales sobresalen ONU, OMC, FMI, OEA, ALADI, CEPAL, CAN, G24, al mismo tiempo, no se puede dejar de lado la firma de diferentes acuerdos internacionales y tratados de libre comercio, los cuales le han permitido el establecimiento de alianzas estratégicas), que le permiten a Colombia tener más confianza y credibilidad a nivel internacional, con el propósito de propiciar un ambiente de negocios más seguro y estable.

1.1.5.3 Análisis y comparaciones entre los factores ambientales de los dos países.

En los aspectos analizados dentro los factores tecnológicos de Colombia y China podemos destacar que ambos países poseen enfoques y tendencias similares en cada uno de ellos, primeramente, en cuanto al enfoque de sus gobiernos actuales podemos destacar que ambos países trabajan en pro del establecimiento de alianzas estratégicas con propósitos diferentes (ver figura anterior).

China por su parte realiza estas alianzas para el aseguramiento futuro de recursos naturales y materias primas, teniendo en cuenta que posee la población más grande del mundo y un gran número de empresas industriales que dependen de estos para su sostenimiento.

Aspectos	China	Colombia
Enfoque del Gobierno Actual	Alianzas estratégicas con diferentes países para asegurar el abastecimiento futuro de recursos naturales y materias primas así como el manejo de situaciones coyunturales	Alianzas estratégicas para la búsqueda de la paz para aumentar los niveles de competitividad del país por medio de la IED y el fortalecimiento de las diferentes industrias
Tendencias Empresariales	Fortalecimiento de la I+D del país para la creación de productos y/o servicios con mayores niveles de innovación	Empresas con mayores niveles de innovación, investigación y desarrollo, empresas Spin Off de base tecnológica y uso de las TICS
Participación en Organismos Internacionales y Socios Estratégicos	ONU, OMC, FMI, G7, G20, BRICS, SCO y CICA. Rusia, India, las 2 coreas y Japón	ONU, OMC, FMI, OEA, MERCOSUR, ALADI, CEPAL, CAN, G24, Alianza del Pacífico. Países suramericanos, EEUU y México.

Ilustración 8 Comparaciones de los Factores Ambientales entre China y Colombia

Mientras que Colombia, está interesada en estas alianzas con el propósito de buscar la paz, lo cual le permitirá no solo el bienestar y mayor seguridad a su población, sino que permitirá el aumento de los niveles de competitividad, así como una mayor atracción de IED, promoviendo el crecimiento económico y el fortalecimiento de las diferentes industrias, haciéndolas más atractivas e innovadoras.

En lo referente a las tendencias empresariales del país podemos destacar que ambos países buscar el fortalecimiento de la I+D en el país, con el propósito de tener empresas que tengan productos y/o servicios con mayores niveles de innovación, las cuales les permitirán aumentar sus niveles de competitividad, al mismo tiempo, se destaca en este aspecto las iniciativas que está realizando el gobierno nacional por medio de COLCIENCIAS, con el propósito de incrementar la creación de empresas de base tecnológica o spin off por medio de alianzas estrategias entre diferentes instituciones, las cuales contribuirán al aumento de empresas innovadoras en el país.

Finalmente, en cuanto a la participación de los países en organizaciones internacionales y sus socios estratégicos encontramos que tanto Colombia como China pertenecen a muchos organismos internacionales, en donde China por ser una de las potencias mundiales tiene un papel protagónico en muchas de estas organizaciones, debido a su gran poder dentro del contexto internacional, cabe destacar que los socios estratégicos de ambos países se encuentran geográficamente muy cerca de ellos, lo cual es muy favorable en el plano geopolítico.

1.1.6 Factores Legales.

1.1.6.1 China.

Considerando las particularidades de este gigante asiático en materia de legislación, debido a su tipo de gobierno y otras características, a continuación se presentaran los aspectos legales de China relacionados con las inversiones, zonas económicas especiales, comercio exterior, zonas francas, entre otros.

El gobierno chino es centralizado y los gobiernos locales tienen poca autonomía, el país tiene 23 provincias, 5 regiones autónomas, 4 municipios bajo jurisdicción central (Beijing, Tianjin, Shanghai y Chongqing) y 2 regiones administrativas especiales (Hong Kong y Macao), en cada una de estas regiones existen una legislación especial, controlada por el gobierno central.

En lo relacionado a los 4 municipios de jurisdicción central podemos decir que ellos están dirigidos por la Asamblea Popular Nacional de China (APN), la cual supervisa al gobierno municipal en sus diversos trabajos y cambia o anula las decisiones y órdenes que considere inadecuadas de dicho gobierno.

Según Aguirre (2010) las 2 regiones administrativas especiales tienen una gran autonomía, debido a que poseen un sistema económico propio y judicial propio además de su propia moneda, dominio de internet, etc.

Por otra parte, en el año 2002, China modificó la ley de comercio exterior, en donde a partir de julio del 2004 se abrió el derecho de comercio exterior para la comercialización mercantil y tecnológica cambiando el sistema de concesión y autorización por el de registro según la ley.

Al mismo tiempo, según Jiaqi (2010), el gobierno chino le otorgó a las empresas exportadoras una serie de beneficios tributarios como la devolución del impuesto sobre el producto (o IVA) para los artículos exportados y también les proporcionó créditos para promover las exportaciones.

En lo referente a la entrada de inversiones en el país, El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2012) menciona que el gobierno chino a partir del año 1995 por medio de la Comisión Nacional de Desarrollo y Reforma de China (CNDR) y el Ministerio de Comercio (Mofcom) ha publicado de manera periódica un Catálogo de Industrias para la Orientación de Inversión Extranjera, en donde las inversiones se clasifican en prohibidas, restringidas o recomendadas en base al sector, los proyectos que no están incluidos en ninguna de estas categorías se consideran permitidos.

Las categorías mencionadas anteriormente, afectan el nivel de regulación y aprobación que es necesario para realizar IED en China. En lo referente a proyectos incluidos en la categoría recomendadas y permitidas, las autoridades de cada provincia usan comisiones de desarrollo y reforma que están autorizadas para aprobar proyectos de hasta 300 millones de dólares, mientras que los proyectos más grandes que se encuentren dentro de esta categoría requieren aprobación de la CNDR, así como de las autoridades reguladoras del sector, y los proyectos cuyo costo supere los 500 millones de dólares deben ser aprobados por el Consejo de Estado.

En lo referente a los proyectos restringidos, estos solo podrán tener un monto máximo de 50 millones de dólares para ser aprobados por la CNDR y 100 millones de dólares para ser aprobados por el Consejo de Estado (Banco Interamericano de Desarrollo, 2012).

Los proyectos de inversión extranjera tienen los mismos requisitos que los proyectos de inversiones nacionales y deben cumplir los siguientes trámites:

- Aprobación de la constitución de la empresa
- Obtención de los certificados necesarios de aprobación de las empresas con inversión extranjera
- Solicitud de una licencia comercial
- Registro ante las autoridades competentes como Administración Estatal de Industria y Comercio (SAIC) o en un departamento comercial provincial, y en la Administración Estatal de Divisas y otros organismos fiscales, aduaneros, de control de divisas o reguladores (OMC, 2014).

La CNDR se encarga de examinar y verificar las solicitudes de IED para comprobar si estas cumplen con todos los requisitos legales: leyes y reglamentos pertinentes, la guía para las industrias con inversión extranjera, el catálogo de ramas de producción favorecidas para la inversión extranjera en China central y occidental, el plan nacional de desarrollo a medio y largo plazo para la economía y la sociedad nacionales (los planes quinquenales); las políticas relacionadas con la planificación y reestructuración industrial, las normas sobre la gestión de la cuenta de capital y la deuda exterior, entre otros. (OMC, 2014).

Por otro lado, según la OMC (2014) las empresas chinas que deseen realizar IED en otros países deberán tener en cuenta la Guía para las inversiones de China en el extranjero, en donde se encuentran los sectores y países en que se fomenta la inversión china, los inversores chinos deben solicitar la aprobación y verificación de 3 organismos de reglamentación: La CNDR, Mofcom y la Administración Estatal de Divisas. El tipo de procedimiento es diferente dependiendo del tipo de inversor (estatal o privado), el emplazamiento, el sector y la cuantía de la inversión

Una vez finaliza el procedimiento de aprobación y verificación, el inversor debe registrarse ante la Administración Estatal de Divisas para poder transferir fuera de China los fondos necesarios para la inversión.

En la actualidad, las empresas de capital nacional y las empresas con inversión extranjera están sujetas al mismo régimen fiscal en China, en donde a partir del año 2008 rige la Ley del impuesto sobre la renta de las sociedades y sus reglamentos con el objetivo de crear un entorno fiscal que sea justo.

Al mismo tiempo, el gobierno concede ciertos incentivos fiscales a las empresas que se establezcan en las regiones central y occidental (Circular del Consejo de Estado 2010/9, sección 2, puntos 8 y 9) , en estas regiones se promueve el tráfico de perfeccionamiento mediante el establecimiento de zonas especiales de supervisión aduanera o zonas bajo control aduanero (Circular del Consejo de Estado 2010/28, de 31 de agosto de 2010) (OMC, 2014).

Además de lo mencionado anteriormente, Según la OMC (2014), China aplica un trato fiscal preferencial en las zonas económicas especiales (Shenzhen, Zhuhai, Shantou, Xiamen y la provincia de Hainan), las ciudades abiertas de litoral (Dalian; Qinhuangdao; Tianjin; Yantai; Qingdao; Lianyungang; Nantong; Shanghái; Ningbo; Wenzhou; Fuzhou; Guangzhou; Zhanjiang; y Beihai), las zonas de desarrollo económico y tecnológico, la nueva zona de Tianjin en Binhai, el Nuevo Distrito de Pudong en Shanghái y la zona económica de las Tres Gargantas del Río Yangtze.

Los ingresos obtenidos en las zonas mencionadas anteriormente están exentos del impuesto sobre la renta de las sociedades durante los dos primeros años siguientes a aquel en que se obtuvieron los ingresos derivados de la producción o de las actividades, y en el tercer y el quinto año están sujetos a un tipo reducido que se cifra en la mitad del 25% (el tipo impositivo legal del impuesto sobre la renta de las sociedades).

Desde agosto del 2013 el Consejo de Estado aprobó la creación de la Zona Franca Experimental de Shanghái China (CSPFTZ), el cual es un proyecto piloto que servirá como modelo para la posterior liberalización del comercio de servicios y de las transacciones por cuenta de capital, así como de facilitar el comercio simplificando los procedimientos aduaneros, procedimientos de inversión, entre otros (OMC, 2014).

China ha adoptado diferentes medidas con el propósito de simplificar la normativa y disminuir las restricciones a la utilización de capital para realizar inversiones directas, en donde las empresas con inversión extranjera pueden conceder préstamos a los accionistas extraterritoriales y tener una participación en las empresas controladas por el estado en determinados sectores. No existen restricciones al préstamo por parte de bancos nacionales a las empresas con inversión extranjera (OMC, 2014).

Es importante destacar que China posee una Comisión Internacional de Arbitraje Económico y Comercial (sus siglas en inglés CIETAC) con el propósito de brindar asistencia y soporte cuando se presenten desacuerdos entre las partes, asimismo, pertenece al centro internacional del arreglo de diferencias relativas a inversiones

(sus siglas en inglés ICSID) y es miembro de la Agencia Multilateral de Garantía de las Inversiones (en inglés MIGA).

Finalmente, es importante mencionar que en materia de legislación del comercio electrónico en el país cabe destacar que todavía en China no existe una legislación especial de comercio electrónico, sin embargo ya se elaboró el primer borrador y se espera que en el año 2018 esta ley sea aprobada.

1.1.6.2 Colombia.

En Colombia, existe un marco normativo concebido que ha sido adaptado en los últimos años con el propósito de promover el aumento de la IED en el país, por medio de cambios en la legislación referente a los aspectos tributarios, de importaciones y exportaciones, y por la realización de diferentes convenios internacionales, con el propósito de brindarles a los inversionistas mayores beneficios y estabilidad jurídica.

En lo referente al marco normativo actual de la IED en Colombia, destacamos el Decreto 2080 del año 2000, que derogó la Resolución 51 de 1991, en el que se encuentra el Régimen General de Inversiones de Capital del Exterior en Colombia y de Capital Colombiano en el Exterior, el cual tiene como objetivo promover el aumento de la IED, facilitar la movilidad de capital y simplificar los procedimientos administrativos, especialmente en el área de inversión financiera y en el funcionamiento de los fondos de inversión en el país.

Según Garavito (2012), la Constitución Política de Colombia establece que los extranjeros y nacionales tendrán los mismos derechos en lo referente a las inversiones, porque la IED es permitida en casi todos los sectores de la economía, excepto en lo relacionado con actividades de defensa, seguridad nacional, procesamiento, disposición y desecho de basuras tóxicas, peligrosas o radioactivas, ciertas actividades de vigilancia y seguridad privada, al mismo tiempo, rigen los principios de igualdad de trato, la universalidad, la automaticidad y la estabilidad.

Cabe resaltar que para la mayoría de las inversiones en el país es requisito fundamental registrarse ante el Banco de la República.

Por otra parte, con el objetivo de evitar que cambios imprevistos en la legislación colombiana afecten la atracción de IED en el país, el gobierno estableció la Ley 963 de 2005 para proteger a los inversionistas extranjeros, en donde se introdujo la figura de los Contratos de Estabilidad Jurídica (Garavito et al., 2012), los cuales deben estar acorde con los derechos, garantías y deberes consagrados en la constitución y en los tratados internacionales ratificados.

Los contratos de estabilidad jurídica pueden tener una duración entre 3 y 20 años y dependiendo del sector, se puede obtener exención de renta por 20 años, para acceder a estos contratos se deben cumplir los siguientes requisitos:

- Realizar una inversión mínima por un monto igual o superior a 150.000 Unidades de Valor Tributario – UVT (aproximadamente US\$ 1,975,051).
- El inversionista debe pagar al gobierno una prima equivalente al 1% de la inversión realizada.

- El período del contrato puede tener una duración de entre tres y 20 años (Garavito, Iregui, & Ramirez, 2012).

Asimismo, el gobierno nacional ha implementado una política de negociación y celebración de Acuerdo Internacionales de Inversión (AIIs), de los cuales hacen parte los Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones (APPRI), y los tratados de libre comercio con capítulos de inversión y acuerdos de doble tributación (ADTs).

Los APPRI son tratados internacionales que regulan la inversión extranjera entre 2 países, teniendo como objetivo establecer reglas del juego claras y estables para los inversionistas de ambos países siguiendo los estándares internacionales, los principales elementos de estos acuerdos son: Trato nacional, trato de nación más favorecida, trato justo y equitativo, prohibición de expropiación ilegal, reducción de obstáculos a la inversión y resolución de controversias (Garavito et al., 2012).

Además de lo anterior, Colombia ha firmado convenios internacionales con el propósito de evitar la doble tributación y prevenir la evasión y el fraude fiscal en materia de impuestos sobre la renta y el patrimonio, incluyendo dentro de estos convenios principios como la No discriminación (Garavito et al., 2012), que trata del respeto a la igualdad de las condiciones entre los residentes de un país de acuerdo con su legislación tributaria.

Colombia ha suscrito convenios internacionales para proteger la inversión extranjera: La Agencia Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA por sus siglas en ingles), el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a las Inversiones (CIADI), la Corporación de Inversiones Privadas en el Extranjero (OPIC

por su sigla en inglés), y el Convenio de Cooperación para Países Emergentes (PSOM por su sigla en inglés) (Garavito et al., 2012).

Por otro lado, el Banco de la Republica expidió una Circular Reglamentaria Externa DCIN 83 que regula las inversiones internacionales, teniendo en cuenta lo expuesto en el Decreto 1068 de 2015 y sus modificaciones, y la Resolución Externa 8 del año 2000 de la Junta Directiva del Banco de la Republica, en donde determina todos los procedimientos que deberán realizarse para efectuar los movimientos de divisas y el registro de las inversiones internacionales de capital y de las inversiones que se realizan en el exterior (Banco de la Republica, 2016).

En relación a las inversiones internacionales, el Banco de la Republica (2016) expone que estas comprenden las inversiones de capital del exterior en territorio colombiano (directas y de portafolio) y las inversiones de capital colombiano en el exterior. Para que se pueda determinar que es una inversión internacional se debe tener en cuenta además de la fecha de inversión, que cumpla con la condición de residente o no residente, y que sus aportes estén de acuerdo a las modalidades autorizadas para cada tipo de inversión, asimismo, deberá demostrar ante todas las autoridades y organismos de control y vigilancia que cumple con todos los requisitos legales para realizar su inversión en el país.

Garavito et al., (2012) expone que existen diferentes incentivos que ofrece el gobierno colombiano para los inversionistas, ellos son las zonas francas, los contratos de estabilidad jurídica, incentivos tributarios, incentivos sectoriales y el sistema especial de importación y exportación.

En cuanto a las Zonas Francas (ZF), estas se encuentran reguladas por la Ley 1004 de 2005, actualmente, existen 2 tipos de zonas: permanentes y uniempresariales, cada una de ellas tienen características particulares pero ambas gozan de los mismos incentivos, entre los beneficios que obtienen las empresas establecidas en las zonas francas se destacan los siguientes:

- Tarifa única del impuesto sobre la renta gravable de 15% (con excepción de los usuarios comerciales que tributan a la tarifa general)
- No se causan ni pagan tributos aduaneros (IVA, ARANCEL), para mercancías que se introduzcan desde el exterior.
- Exención de IVA para materias primas, insumos y bienes terminados que se vendan desde territorio aduanero nacional a usuarios industriales de ZF y exención de IVA por ventas de mercancías a mercados externos.
- Posibilidad de vender a mercados locales, con el respectivo pago de Arancel e IVA únicamente sobre el porcentaje de insumos provenientes de terceros países.
- Las exportaciones que se realicen desde la ZF a terceros países se benefician de los acuerdos comerciales internacionales negociados.
- El reconocimiento del origen nacional sobre bienes elaborados, manufacturados, transformados o que sean producto de cualquier proceso productivo desarrollado en la ZF (Garavito et al., 2012).

Finalmente, haciendo referencia al comercio electrónico en Colombia encontramos que este se encuentra regulado por la Ley 527 de 1999, en donde el Congreso de la Republica define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico, de las firmas digitales, entidades de certificación y otras disposiciones.

Cabe destacar que Ley 527 de 1999 fue realizada teniendo en cuenta la Ley Modelo de Comercio Electrónico de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI), con el objetivo que esta estuviera acorde a el derecho mercantil internacional, adaptándola de acuerdo a los aspectos sociales, culturales, económicos, legales y tecnológicos (V. Gomez, 2004).

1.1.6.3 Análisis y comparaciones entre los factores legales de los dos países.

En los factores legales del macroambiente de Colombia y China encontramos grandes diferencias en cuanto a las legislaciones de cada uno de los países, sin embargo, se logra evidenciar ciertas semejanzas debido al interés que tienen ambos países por incentivar la IED por medio de la facilitación y adecuación de sus leyes para que estas sean más beneficiosas para sus inversionistas, ofreciéndoles ambos países muchos incentivos que le permitan atraer mayores inversiones en los sectores que son de su interés.

En la siguiente figura se lograr ver la legislación especial existente entre ambos países, en donde China posee varios tipos de esta legislación debido a que posee diferentes zonas y regiones, de las cuales el gobierno central tomó la decisión que estas tuvieran legislaciones diferentes, siendo ellas el foco de desarrollo de este gigante asiático, en estas zonas y regiones es en donde se han logrado establecer la mayor parte de las empresas, y se puede evidenciar al visitar cada una de ellas, las cuales cuentan con una excelente infraestructura y desarrollo.

Estas zonas y regiones (ver figura siguiente) cuentan con una legislación especial que les permite tener mayores beneficios tributarios, considerando las actividades económicas a las que se dedican, asimismo, las empresas instaladas en ellas por medio de la IED también se hacen partícipes de todos estos beneficios, aumentando de manera sustancial el atractivo de estas zonas.

Por su parte Colombia, cuenta con una legislación especial en las Zonas Francas, con el objetivo de incentivar el aumento de los flujos comerciales del país en materia de importación, exportación y IED.

Aspectos	China	Colombia
Legislación Especial por Zonas o Áreas Geográficas	Zonas Económicas Especiales, regiones autónomas, municipios bajo jurisdicción central y regiones administrativas especiales	Zonas Francas
Marco Normativo para la IED	Ley de comercio exterior, Catálogo de Industrias para la Orientación de Inversión Extranjera, Ley del impuesto sobre la renta de las sociedades y sus reglamentos	Decreto 2080 del año 2000, Ley 963 de 2005 y la Resolución Externa 8 del año 2000 de la Junta Directiva del Banco de la Republica
Incentivos para las Exportaciones, Importaciones y la IED	Beneficios tributarios y fiscales para la IED en las zonas económicas especiales, regiones autónomas y en las regiones central y occidental	Incentivos tributarios, incentivos sectoriales, contratos de estabilidad jurídica y un sistema con beneficios especiales para importaciones y exportaciones
Acuerdos Internacionales Adscritos que Regulan la IED	CIETAC, MIGA, ICSID	AIIs, APPRIIs, ADTs
Legislación del Comercio Electrónico	Aun no existen leyes especiales que regulen este aspecto, sin embargo ya está en proceso de elaboración.	Existe la Ley No 527 de 1999, elaborada teniendo en cuenta la ley modelo de la CNUDMI.

Ilustración 9 Comparaciones de los Factores Legales entre China y Colombia

Al mismo tiempo, se puede evidenciar que ambos países cuentan con un marco normativo que incluye todos los aspectos relacionados con la IED, en donde China enfatiza las industrias a las que considera importante a la hora de realizar inversiones en el país y cuáles de ellas son prohibidas. Asimismo ambos países ofrecen muchos incentivos para las exportaciones, importaciones y la IED con el propósito de aumentar la participación de empresas y/o grupos empresariales en su país para mejorar con ello sus niveles de competitividad.

Por otra parte, en cuanto a los acuerdos internacionales que regulan la IED, podemos observar que en ambos países cuentan con estos para garantizar la transparencia y el manejo de desacuerdos que se puedan presentar a la hora de realizar inversiones en sus países, cumpliendo con los estándares internacionales.

Finalmente, en cuanto al comercio electrónico podemos evidenciar que China no cuenta con una ley que se encargue de su regulación, mientras que Colombia si cuenta con esta ley, no obstante, los empresarios que deseen realizar comercio electrónico en China deberán considerar que por el tipo de gobierno y las legislaciones que aplican a todo el territorio chino, existen otras leyes que las autoridades pueden utilizar para sancionar a las personas que realicen acciones que ellos consideren inadecuadas en este tipo de comercio.

Capítulo II

2. Características de los Aspectos de la Cultura China que Influyen en los Negocios

2.1 Importancia de los elementos socioculturales que influyen en los negocios con China

En la cultura china, existen un conjunto de elementos socioculturales que influyen de manera sustancial en todos los aspectos de su vida, estos elementos yacen en la mente de los chinos desde muchos años atrás, y son transmitidos a nivel familiar y personal de generación en generación.

Durante los procesos de negociación con ejecutivos chinos se pueden evidenciar estos elementos debido a su forma de proceder durante los procesos de negociación, haciendo uso siempre de su cultura colectivista para lograr llegar a acuerdos justos para ambas partes, pero sin dejar de lado su cultura ahorrativa ni sus valores morales.

Es por ello que el concepto de *Guanxi* en la cultura china (explicado previamente en los factores sociodemográficos del macroambiente de China) no se puede dejar de lado al momento de realizar negociaciones con empresarios de ese país, debido a que es el elemento sociocultural más importante dentro de la cultura china, en donde se le da gran preponderancia a las relaciones personales, las cuales siempre van más allá de los procesos de negociación, debido a su enfoque de largo plazo.

Según Gómez (2012), el guanxi permite construir una red de contactos sólida, que sea confiable y que permita que esta trabajo en equipo para lograr objetivos, en donde es muy importante no el número de personas que conozcas sino que tipo de amistades tienes, en donde se logran establecer siempre relaciones basadas en la lealtad.

Con respecto al párrafo anterior puedo decir que sin duda a través del Guanxi las personas pueden obtener grandes beneficios, esto lo logre evidenciar al tener contacto con personas chinas de diversos niveles jerárquicos (más adelante hago referencia al concepto de jerarquía o Shehui dengji), en donde por medio del Guanxi pude conseguir no solo amistades sólidas y duraderas que se siguen conservando sin importar el tiempo y la distancia, sino una red de contactos que siempre estará allí cuando lo necesite y de la cual pueda hacer uso en momentos específicos, pudiendo de esta manera por ejemplo, tener acercamientos con empresarios chinos para el establecimiento de procesos de negociación.

Existen diversos estudios que muestran los grandes beneficios del Guanxi en los negocios con ejecutivos chinos, entre los beneficios que se pueden obtener se destaca el acceso a fuentes clave de información, acceso a recursos (físicos, monetarios, entre otros) y sobre todo a la creación de una buena imagen y reputación en la sociedad china, la cual será muy beneficiosa a la hora de hacer negocios en ese país.

En lo que se refiere al acceso a fuentes clave de información, Ordoñez (2004) expone que la red de Guanxi puede ser una fuente importante de información sobre las tendencias, oportunidades y amenazas del mercado, también puede facilitar el acceso a nuevos clientes y favorecer las operaciones empresariales cotidianas, en

cuanto al acceso a recursos, el Guanxi puede permitir el acceso a mas fuentes de financiación si se tiene una buena relación con empresarios y gobiernos locales.

En Guanxi y el *Mianzi*, están altamente relacionados, este último hace referencia a la reputación y el estatus social de una persona reposan en el prestigio que ella tenga, por tanto, si un gerente occidental hace que un gerente chino se sienta avergonzado aunque sea de forma no intencionada (Martínez, 2005), esto puede afectar en gran manera una negociación.

Asimismo, el *Mianzi* puede incrementar la confianza del socio comercial para realizar transacciones con la otra parte (Castro Castell, 2014), debido a que también se refiere a la seriedad en cómo se toman los negocios y lo respetado que es un gerente o empresario en la sociedad (Muñoz, 2010).

Con respecto a los dos últimos párrafos puedo decir que dentro de la sociedad china está muy marcada la importancia del status social, pero este no va relacionado con la cantidad de bienes que posea un ejecutivo ni por su posición actual sino por el conjunto de valores que lo convierten en una persona respetable dentro de la sociedad, esto se puede evidenciar en la forma como este ejecutivo da el ejemplo a sus empleados actuando de manera ética en sus actividades cotidianas, mostrando siempre respeto por las diferencias y actuando correctamente durante su proceder laboral.

Por otro lado, el *Hui Bao* también juega un papel preponderante dentro de la cultura china, lo anterior debido a que según Castro (2014), si un negociador desconoce la

importancia de este puede ocasionar que una empresa quede vetada para futuros negocios y que la persona sea considerada como alguien con baja moral, esto debido a que los favores recíprocos son una fuente de normas sociales moralmente importantes.

En lo que se refiere a la importancia del *Shehui dengji*, encontramos un ejemplo donde una compañía norteamericana envió a un joven representante de ventas de bajo nivel a una negociación de alto nivel con una empresa china; el ejecutivo chino al ver al joven representante de ventas expresó lo siguiente: Usted es casi de la misma edad de mi hijo. Los ejecutivos chinos se sintieron ofendidos con los americanos por haber enviado a una persona de rango bajo a una negociación de alto nivel y consideraron que deberían haber enviado al menos a una persona con el mismo rango de ellos, lo anterior trajo como consecuencia que la negociación nunca se llevara a cabo (Vivas, 2016).

Con respecto al *Shehui dengji* puedo decir que este elemento se encuentra también muy marcado dentro de la sociedad china, en la cual las jerarquías juegan un papel fundamental y son muy importantes tanto a nivel social como empresarial, en lo social, este aspecto está enfocado en la jerarquía de acuerdo a la edad, en donde las personas mayores siempre tendrán más importancia jerárquica que las personas menores, debido a que los chinos consideran que una persona mayor posee demasiada experiencia y sabiduría que solo es ganada con el paso de los años.

El *Shehui dengji* a nivel empresarial o en los negocios, va más relacionado con la cantidad de logros que una persona ha obtenido en una organización (lo cual le permite tener mayor *Guanxi* y *Mianzi* en la sociedad china), y por ello también está

relacionado con la edad por connotar mayor experiencia, teniendo en cuenta esto es muy importante que al realizar negociaciones con empresarios chinos las personas que asistan a los procesos de negociación sean personas mayores y acordes al nivel del cargo, lo anterior permitirá que los ejecutivos chinos se sientan más cómodos y tengan más confiabilidad con respecto a su contraparte, lo cual alentará los procesos de negociación.

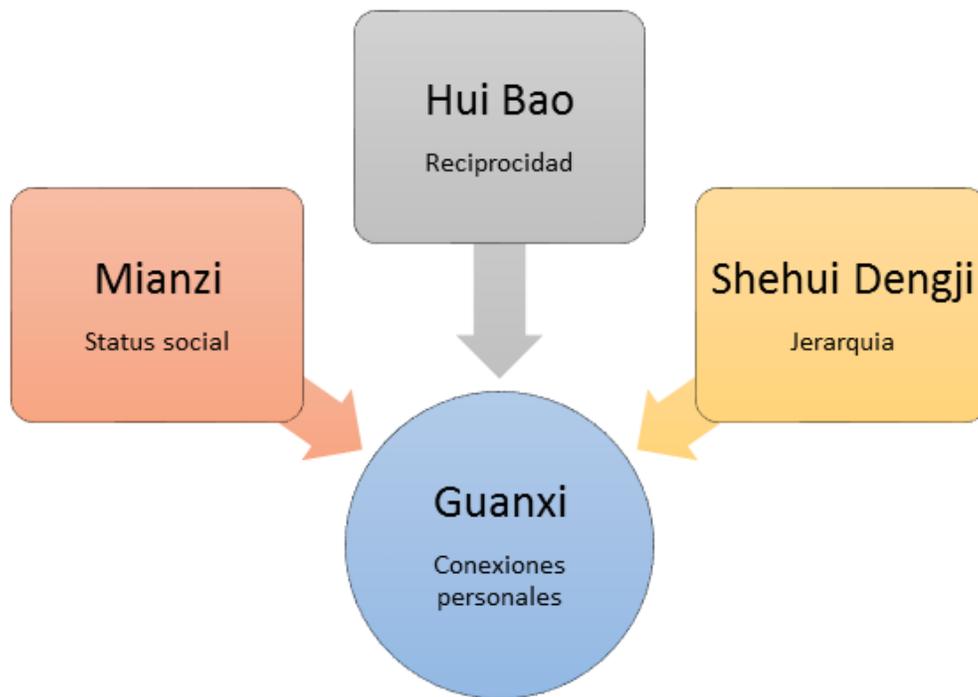


Ilustración 10 Interrelacion del Guanxi con el Mianzi, Hui Bao y Shehui Dengji.

Los conceptos de Guanxi, Mianzi, Hui Bao y Shehui dengji están altamente ligados, lo anterior debido a que quienes no cumplan con las normas de reciprocidad (hui bao) son consideradas como personas desleales, sin credibilidad y sin distinción social, lo que significa que no tienen una buena reputación (mianzi), afectando sus relaciones personales (Guanxi), al no darle importancia al respeto de estas normas y

a la jerarquía (*Shehui dengji*), las cuales están relacionadas con el respeto por los demás y los valores morales que posee una persona.

Por otro lado, El *Jie jian* o ahorro también hace parte de los aspectos socioculturales que influye en los procesos de negociación con gerentes chinos, en donde según Castro (2014), el regateo sobre el precio puede ocasionar que los procesos de negociación sean más largos.

El *Jie jian* también va ligado a la visión de largo plazo que poseen los chinos, esto es reflejado en la gran paciencia como manejan sus actividades cotidianas y por ello las negociaciones no son la excepción, teniendo en cuenta lo anterior se recomienda no mostrar impaciencia durante los procesos de negociación, sino tratar de llegar siempre a concesiones hasta que ambas partes queden satisfechas con los resultados obtenidos de la negociación.

Otro elemento a considerar es la resistencia o el trabajo duro denominado en China *Chiku nailao*, el cual hace referencia a la forma en como los chinos trabajan día a día para conseguir sus objetivos, en donde resaltan la importancia de trabajo duro para lograr sus metas y por ello obtienen gran reconocimiento y prestigio dentro de la sociedad china.

Según Castro (2014), el *Chiku nailao* ve reflejado dentro de los procesos de negociaciones, primero en el arduo tiempo de preparación que toman los gerentes o empresarios chinos antes de realizar una negociación y segundo en el hecho que esperan largas sesiones de negociación.



Ilustración 11 Relación entre el Jie Jian y el Chiku Nailao Dentro de la Cultura China

Teniendo en cuenta los párrafos anteriores puedo decir que tanto el Jie jian como el Chiku nailao deberán ser tenidos en cuenta por los ejecutivos colombianos a la hora de hacer negocios en China, estos dos elementos socioculturales pueden ocasionar diferencias dentro de los procesos de negociación sino son conocidos ni entendidos, lo anterior debido a que dentro de su cultura tanto el ahorro (reflejado en el regateo) como el trabajo duro (reflejado en los procesos de negociación) siempre estarán presentes.

Otro de los aspectos socioculturales que hacen parte de la cultura china es el Renji Hexie, el cual hace referencia a la armonía interpersonal (este concepto fue explicado en los factores sociodemográficos de China). Para Castro (2014), este es necesario para cerrar negociaciones con ejecutivos chinos debido a que ellos consideran agresivo el cerrar negocios sin que exista ninguna relación amistosa, al mismo tiempo, este aspecto se pueden convertir en una gran oportunidad para obtener información útil, aclarando que estas invitaciones amistosas no hacen parte de los procesos de negociación.

Además de lo anterior, es importante resaltar que el confucianismo es el manual del estilo de vida que lleva la cultura china y desde el punto de los negocios radica en la transparencia que debe existir en estos (Muñoz, 2010), dentro de él es muy importante la armonía, por esta razón los chinos tratan de evitar siempre los conflictos y cuando existen disputas frente a una negociación tratan de resolverlas de forma amigable y a través de un lenguaje claro y sencillo (Puig, 2013), lo que les permite disminuir los malos entendidos durante las discusiones.

El párrafo anterior nos da una muestra de la forma en como los chinos enfrentan los procesos de negociación, en donde tratan de buscar siempre la armonía a través de la conciliación y el respeto por la otra parte, sin dejar de lado sus intereses particulares, pero procurando siempre el bienestar de todas las partes involucradas en los procesos de negociación.

Además de los conceptos mencionados anteriormente, es importante incluir dentro de estos elementos socioculturales el concepto de Zheng Ti Guan Nia, el cual hace referencia a la forma de pensar de los chinos, la cual es holística, es decir, que ellos tienen la capacidad de ver todo como un conjunto y no como aspectos separados.

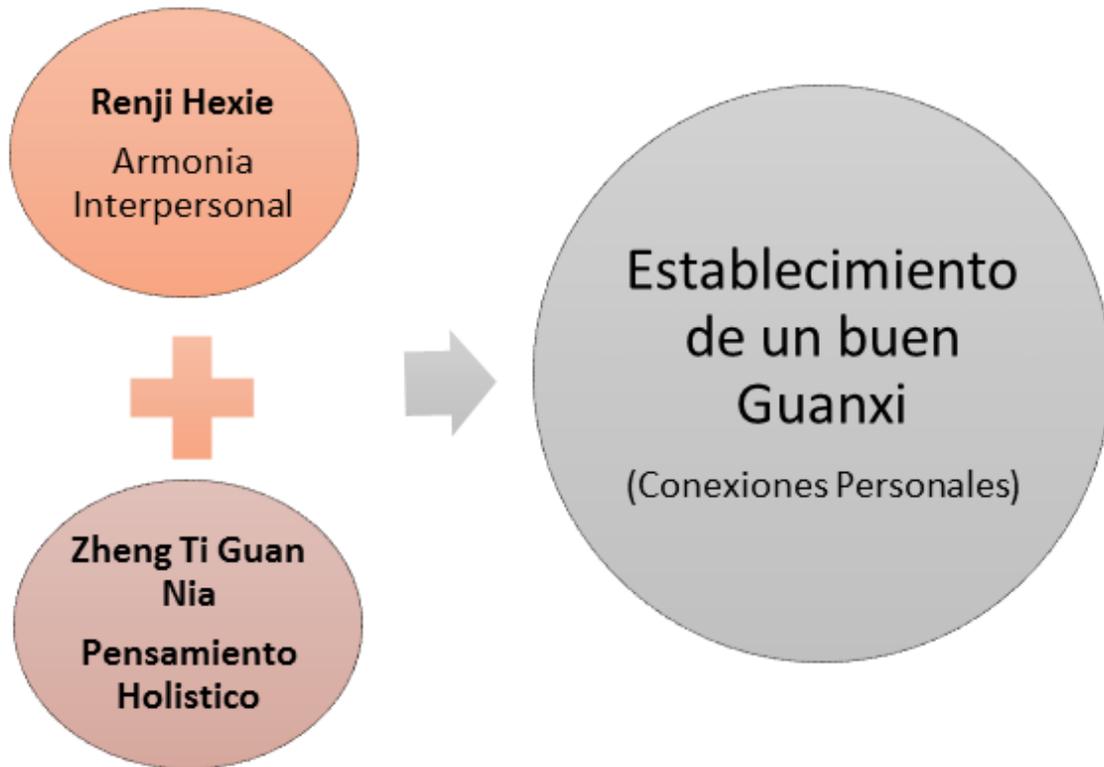


Ilustración 12 Sinergia entre el Renji Hexie y el Zheng Ti Guan Nia para el Establecimiento de un Buen Guanxi

Es por esta razón que durante las negociaciones los ejecutivos chinos se enfocan en la construcción de relaciones personales (Guanxi), incluyendo la armonía interpersonal (Renji Hexie) que tratan de tener siempre en todos los aspectos de su vida, generando como consecuencia que las relaciones personales siempre van más allá de los procesos de negociación, debido a que no ven la negociación como una parte sino como la oportunidad para construir relaciones personales de largo plazo basados en su forma de pensar holística (Zheng Ti Guan Nia), las cuales son más importantes que un contrato resultante dentro de una negociación, por ello su gran interés de forjar este tipo de relaciones personales.

Con respecto a ello puedo decir que este fue uno de los aspectos que más me fue difícil asimilar durante los primeros meses de mi estadía en China, debido a que no comprendía como las negociadores chinos se enfocaban en los inicios de los procesos en las relaciones personales más que la negociación en sí misma, realizando muchas preguntas acerca de la vida personal y del país de la otra parte, se podía notar en ellos el gran interés de conocer estos aspectos para lograr encontrar similitudes y puntos de afinidad, que les permitirán forjar estas relaciones personales, las cuales generarían como consecuencia la probabilidad de tener negociaciones exitosas.

Termino chino	Traducción	Significado	Beneficios en los negocios
Guanxi	Conexiones o Relaciones Personales	Establecimiento de relaciones personales de largo plazo que influyen en todos los aspectos de la vida	Red de contactos, acceso a diferentes recursos, acceso a fuentes de financiación, acercamiento con los gobiernos locales
Mianzi	Prestigio Social	Estatus social o reputación que tiene una persona en la sociedad	Incrementará la confianza de los negociadores a la hora de realizar transacciones comerciales
Hui Bao	Reciprocidad	Devolver los favores recibidos como muestra de distinción social	Alta credibilidad y distinción social en los procesos de negociación
Shehui dengji	Jerarquía	Importancia de la jerarquía en la cultura china	A mayor jerarquía en la organización, el negociador tendrá más respeto y autoridad durante el proceso

Chiku nailao	Resistencia o Trabajo Duro	Las personas que se esfuerzan más para cumplir sus objetivos son altamente admiradas y respetadas	Mostrar esfuerzos a la hora de realizar procesos de negociación será altamente recompensado, porque esto significa que son personas trabajadoras dispuestas a lograr sus objetivos
Renji hexie	Armonía Interpersonal	Las personas buscan tener una buena relación con todo lo que les rodea	Tener relaciones amistosas que les permitan obtener información útil para los procesos de negociación
Jie jian	Ahorro	Por su cultura de ahorro los chinos siempre recurren al regateo con el propósito de obtener mayores beneficios	La contraparte deberá actuar como conciliador y enfocarse en mostrar los grandes beneficios y valor agregado que tienen los productos
Zheng Ti Guan Nia	Pensamiento Holístico	La forma en cómo perciben las cosas, como un conjunto y no como partes separadas	Permite el establecimiento de relaciones personales más allá de las negociaciones

Ilustración 13 Elementos Socioculturales que Influye en los Procesos de Negociación con Ejecutivos Chinos

Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente puedo decir que es muy importante el entendimiento de todos estos elementos socioculturales, los cuales pueden ser utilizados como herramientas que les permitan a los ejecutivos colombianos manejar de manera adecuada sus relaciones con los ejecutivos chinos y lograr comprender su proceder dentro de las negociaciones, lo anterior les

permitirá no solo establecer buenas relaciones personales, sino que facilitara los procesos de negociación, haciéndolos más favorables y conllevándolos a la obtención de los resultados deseados.

2.2 Implicaciones gerenciales en China

El management de los gerentes chinos es muy diferente al de los gerentes occidentales, esto debido a que es el resultado de un conjunto de tradicionales y elementos sociales influenciados por el confucionismo y el comunismo (Scarborough, 1998), estas diferencias son reflejadas en la actitud y comportamiento que los ejecutivos chinos tienen frente a los procesos de negociación

A continuación se presentan los aspectos más importantes que hacen parte de las implicaciones gerenciales en China.

2.2.1 Estilo de Management Chino: Gran Distancia Jerárquica.

En las sociedades confucianas priman los deberes colectivos sobre los derechos individuales, debido a que existe una jerarquía piramidal y una estructura burocrática muy marcada, en donde se espera dentro de la estructura jerárquica patriarcal la obediencia y la lealtad, la cual se ve reflejada no solo en las familias sino también en las organizaciones.

Según Scarborough (1998), el estilo de management preferido es el benevolente autocrático con dirección explícita y un estricto control, en donde los gerentes tratan a sus subordinados con una formalidad distante si son jóvenes pero no tratan de esta

manera a los ancianos, puesto que en su cultura son símbolo de autoridad debido a que consideran que la edad les concede sabiduría y esta es el determinante más importante de estatus, lo que alteraría el sistema de premios y promociones basadas en concepciones más occidentales como por ejemplo la meritocracia.

La información se maneja de manera confidencial y la toma de decisiones es de arriba hacia abajo, los jefes no son desafiados ni siquiera en privado, la toma de decisiones se difunde en procesos de rendición de cuentas para conservar el prestigio (Mianzi), las ideas las solicitan a sus subordinados de manera individual para no perder la reputación, debido a que esta se puede pedir si los subordinados son más competentes que los gerentes. Además de lo anterior, se pone en riesgo el Mianzi del gerente cuando este pide mucha ayuda a sus subordinados debido a que se supone que él es el experto. Los subordinados leales son más valorados por los gerentes (Scarborough, 1998).

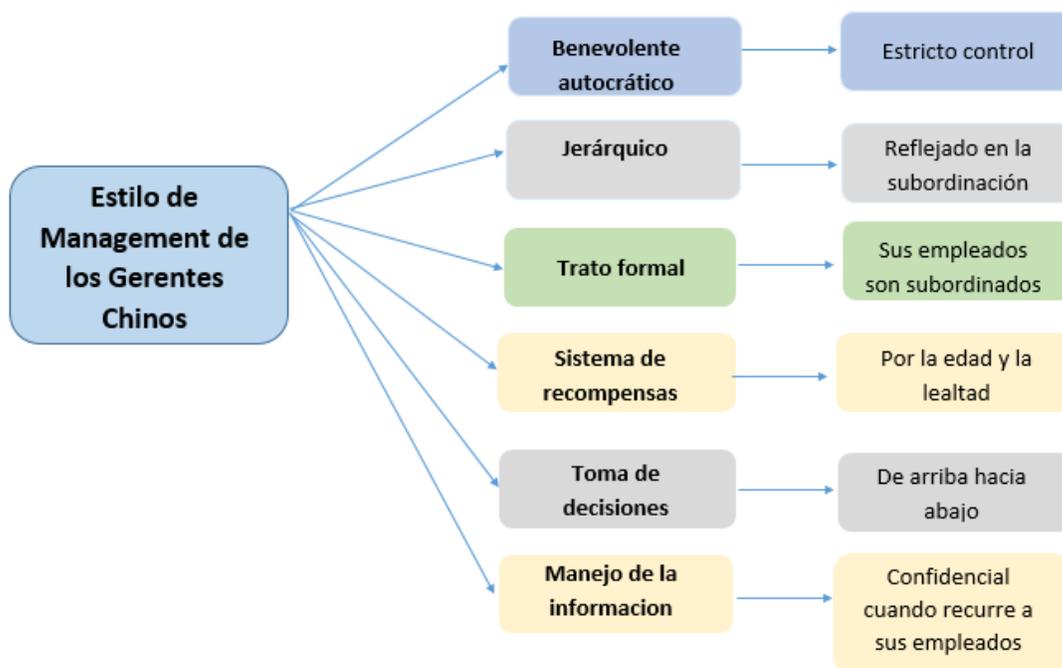


Ilustración 14 Estilo de Management de los Gerentes Chinos

Lo anterior nos muestra como el estilo de management de los chinos es muy diferente a los estilos de management que se dan en occidente, debido a que prima dentro de él, el respeto basado en las jerarquías y en la edad (reflejado en el trato que le dan a los empleados de acuerdo a estos dos aspectos), basado en la autoridad y el poder manejado por los niveles superiores dentro de la organización, asimismo, los gerentes chinos suelen manejar la información de manera confidencial, sobre todo cuando recurren a sus empleados en búsqueda de ayuda ante la toma de decisiones de algún aspecto en particular, con el propósito de no perder su reputación (Mianzi) ni buen nombre frente a los demás, lo que lo conllevaría a perder su autoridad y poder dentro de la organización.

Durante mi experiencia laboral en China pude notar que en la mayoría de los casos el management de los gerentes chinos sigue siendo muy tradicional basado en sus valores confucianos, y a pesar que los gerentes chinos tratan muy bien a sus empleados no se ve en todos los casos el trabajo en equipo y la sinergia en todos los departamentos, a mi modo de ver, muchos de ellos trabajaban de manera aislada debido a los marcados niveles jerárquicos que existen, y muchas veces por no tener los empleados la libertad de expresarse libremente cuando tenían ideas muy buenas, estas nunca se daban a conocer y tal vez le servirían a la organización para mejorar ciertos aspectos, lo anterior es consecuencia del marcado respeto por la jerarquía en la sociedad china.

Sin embargo pude observar como los gerentes que han tenido mayor contacto con occidente, tratan a sus empleados de manera diferente, dándoles mayor libertad a la hora de expresar sus ideas para mejorar aspectos en la organización, y con ello logran grandes sinergias, al mismo tiempo incentivan el trabajo en equipo y se siente más cómodos con sus empleados.

No obstante, cabe destacar que no todos los gerentes chinos actúan de esta manera, sino que los que lo hacen son gerentes que tienen edades avanzadas y que se han mantenido mucho tiempo dentro del país, mientras que los gerentes chinos que han tenido la oportunidad de viajar y estudiar sus posgrados por fuera del país, tienen una visión mucho más occidentalizada, sin dejar de lado sus valores morales, y han tratado de crear su propio estilo de management, que aunque conserve sus valores morales, están más abiertos al cambio y al trabajo en equipo, dándoles a sus empleados más libertad a la hora de expresar sus puntos de vista frente a situaciones coyunturales que acontezcan en la organización.

2.2.2 Colectivismo.

La cultura china se caracteriza por ser colectivista, en donde las personas buscan siempre el bienestar general antes que el particular y por ello están dispuestos a sacrificar en muchas ocasiones su propio beneficio para buscar el beneficio común, este aspecto no es ajeno a la vida empresarial china, en donde durante los procesos de negociación se busca llegar a acuerdos que beneficien a todas las partes involucradas, asimismo, este elemento se encuentra en el ADN de los gerentes chinos e influye de manera directa en la forma en como estos toman sus decisiones.

Según Scarborough (1998), los derechos individuales son un concepto muy ajeno a la cultura tradicional china, debido a que la unidad que la que permite superar muchas dificultades dentro de las obligaciones confucianas, en donde la familia es lo más importante y el primer deber de todo ser humano. El budismo suprime la identidad individual, debido a que la competitividad individual es vista como egoísmo.

Para el, existe una relación muy estrecha entre el colectivismo y la gran distancia jerárquica en las organizaciones debido a que estos dos aspectos deben propiciar la armonía y el orden debido a que son los más altos ideales sociales en China, además de lo anterior, la estructura entera social de las relaciones por el guanxi, hace que se evite la pérdida de mianzi y se prevengan conflictos potenciales que podrían poner en peligro la armonía dentro de la organización.

En China, donde la autoridad política es más personal, los gerentes pueden encontrar seguridad en las estrechas relaciones con el gobierno (Renand, 2007), estas relaciones con el gobierno les permiten tener mayores beneficios y acceso a recursos que no podrían tener si no contaran con ellas.

Los occidentales pueden tener dificultades a la hora de entender o imitar la modestia y la sutileza china, sin embargo a la hora de hacer negocios con gerentes chinos se debe optar por un discurso moderado y un comportamiento indicado, en donde hasta las críticas y los elogios deben ser moderados (Scarborough, 1998), es por ello que los gerentes en China utilizan intermediarios y referencias o contactos de personas a la hora de hacer negocios, para evitar situaciones incómodas que los conlleven al fracaso dentro de los procesos de negociación.

Renand (2007) argumenta que los gerentes chinos dan más valor a las relaciones basadas en la confianza, el respeto a las personas públicas y tienen una interpretación diferente de la honestidad y la lealtad de los ejecutivos occidentales.

Es por esta razón que los gerentes chinos depende de sus relaciones personales para encontrar personas claves que lo puedan ayudar a tener mayor acceso a los recursos y las autorizaciones burocráticas, las cuales existen en todas las organizaciones de la sociedad china.

Para Scarborough (1998), lo que permite mayor estatus social dentro de la sociedad china es la capacidad de mantener buenas relaciones personales (guanxi), convirtiéndose este aspecto en la habilidad más importante dentro del management chino.

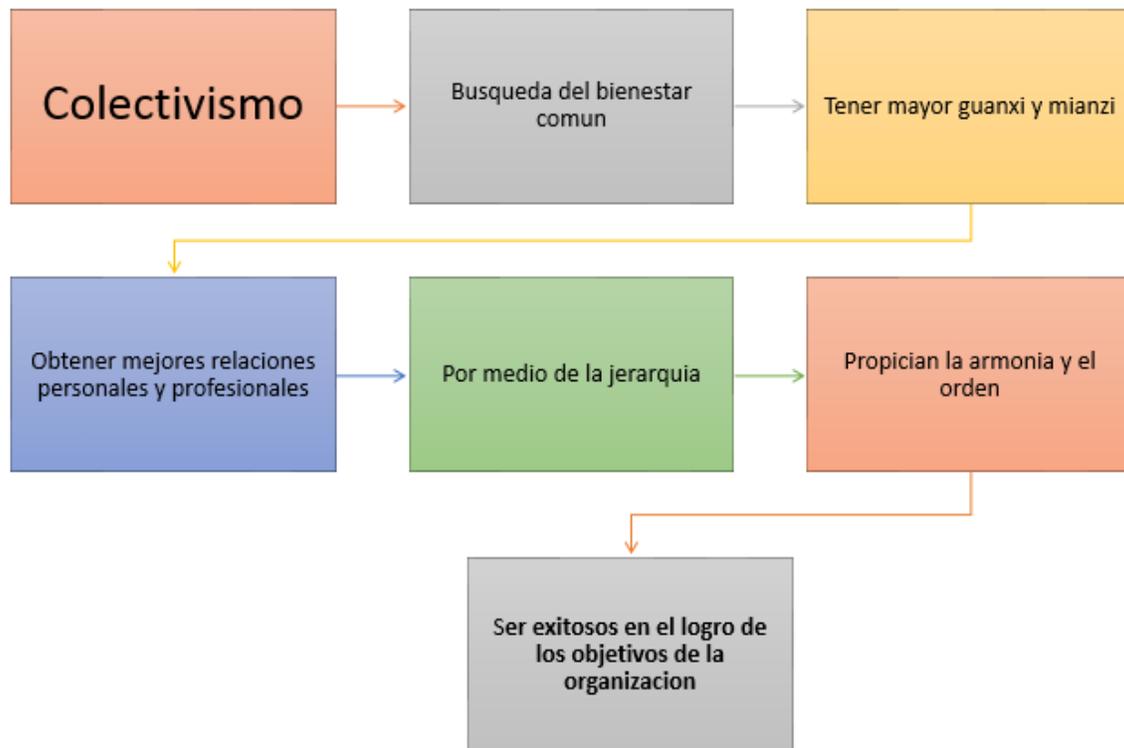


Ilustración 15 Colectivismo en el Management Chino

Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente puedo decir que dentro de la sociedad china el colectivismo juega un papel fundamental, el cual influye de manera directa en el management de los gerentes chinos, debido a que por medio de las conexiones y relaciones personales ellos logran conseguir sus objetivos, los cuales serían imposibles de lograr de manera individual, creando de esta manera sinergias y logrando mayor alcance a la hora de llevar a cabo sus objetivos, es por ello que siempre tratan de buscar el apoyo de otros, con el objetivo de tener un mayor respaldo y seguridad a la hora de tomar decisiones.

2.2.3 Locus de Control Externo y Alta Aversión a la Incertidumbre.

Al momento de llevarse a cabo negociaciones con ejecutivos chinos, muchos empresarios occidentales suelen percibir la actitud de los negociadores chinos como arrogante, ante su comportamiento cuando llega el momento de firmar contratos que no se llevaran a cabo de manera inmediata, lo anterior debido a que ellos consideran que no tiene sentido y que no pueden influir o controlar lo que puede acontecer en el futuro, debido a que ello puede ocasionar que se deban realizar ajustes dentro de los mismos.

Por lo mencionado anteriormente, es que los ejecutivos chinos consideran una pérdida innecesaria de tiempo los compromisos relacionados a las disposiciones del contrato para el largo plazo debido a que según su percepción los cambios en el futuro pueden ser inevitables.

Es por ello que según Scarborough (1998) los chinos ven la negociación de contratos como muestra de buena fe y compromiso en todos los aspectos relacionados con el contrato, de allí su gran interés en establecer relaciones personales más allá de las negociaciones y por ende de los contratos escritos, debido a que les garantiza un compromiso más duradero y una relación más armónica.

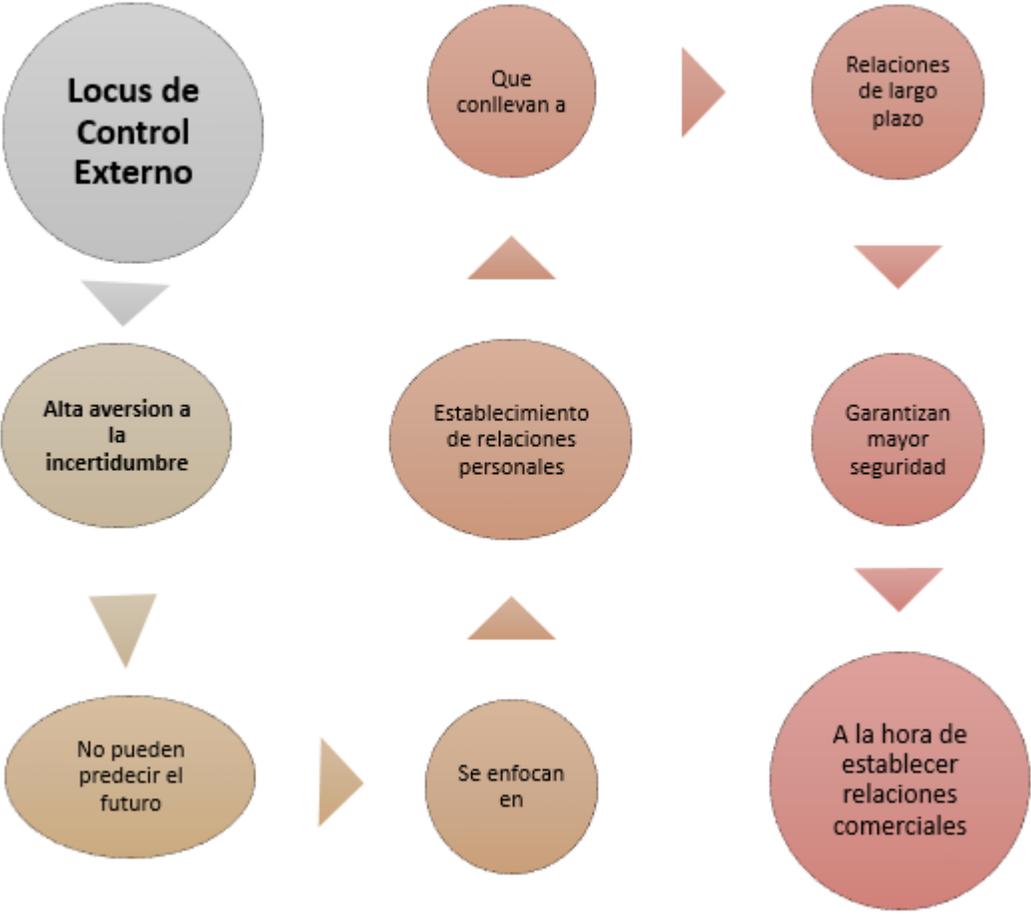


Ilustración 16 Locus de control externo y Alta aversión a la incertidumbre

Durante las negociaciones de ejecutivos chinos con colombianos pude observar que en la practica la firma de los contratos es por lo general pospuesta muchas veces durante los procesos de negociación, debido a que los ejecutivos chinos siempre se mostraron más interesados en establecer relaciones personales con los ejecutivos

colombianos más que en la revisión de cada uno de los ítems contenidos en los contratos, en donde se puede evidenciar la buena fe que ellos poseen en la mayoría de los casos, en el que muchas veces ni siquiera se preocupan por revisar todo lo que , está escrito en los contratos al pie de la letra, a diferencia de los ejecutivos colombianos, los cuales le prestan mucho más atención a este aspecto, al leer cada uno de los aspectos de los contratos detenidamente.

Por otra parte, haciendo referencia a la alta aversión a la incertidumbre, ella está relacionada con lo mencionado anteriormente, debido a que en muchas ocasiones los ejecutivos chinos no quieren comprometerse con resultados específicos de largo plazo, precisamente por el alto grado de incertidumbre al que se enfrentan las organizaciones en la actualidad, debido al gran entorno competitivo en el que se encuentran inmersas, a pesar de tener las mejores intenciones a la hora de hacer negocios.

2.2.4 Pensamiento Holístico, Experiencia y Sabiduría

Para los gerentes chinos, una de las principales fuentes de conocimiento y sabiduría son las personas ancianas, lo anterior debido a que a través de la experiencia ellos han acumulado una serie de conocimientos, los cuales sería poco probable obtenerlos a una corta edad, lo anterior debido al conjunto de tradiciones confucianas plasmadas en la mente de los chinos desde muchos años de antigüedad.

Ello también es reflejado en la forma de actuar de los gerentes y altos ejecutivos chinos en donde incluyen muchos actos protocolarios y rituales en su quehacer organizacional, con el propósito de disminuir la ansiedad y la improvisación y para

mantener la armonía, evitando el desorden y el caos, lo cual es muy importante para los chinos.

Además de lo anterior, puedo decir que a los gerentes chinos no les gusta que su contraparte asuma dentro de las negociaciones tácticas agresivas y poco cordiales, por ello se recomienda tener mucha paciencia y tener a la mano toda la información de la negociación para su consulta y centrarse en la mayor parte de las negociaciones a establecer una relación personal enfocada al largo plazo.

Más que los occidentales, los negociadores chinos actúan como en nombre de su nación y el pueblo, así como de su empresa, por ello no es común que los gerentes chinos hablen mal de sus empleados, ancianos, país, cultura (Scarborough, 1998).

Considerando la gran importancia que le dan los gerentes chinos a la jerarquía puedo decir que ellos consideran que los gerentes o ejecutivos occidentales con los que realizan procesos de negociación, también tienen una red de contactos acorde a su nivel jerárquico, status y posición social en su país y por tal motivo lo pueden considerar como un contacto clave a la hora de querer establecer relaciones comerciales con otros ejecutivos de su país de origen.

La mente china está acostumbrada a hacer frente con dicotomías y a aceptar diferentes puntos de vista. Como por ejemplo lo relacionado con la eficiencia y eficacia, de alta calidad y bajo costo, a corto plazo y a largo plazo, la utilidad y el crecimiento, la estabilidad y el progreso, debido a que consideran que estos tienen una relación integral y pueden ser complementarios mutuamente. En consecuencia de lo anterior, Scarborough (1998) plantea que los gerentes chinos pueden ser mejores pensadores estratégicos que los occidentales, debido a que pueden llegar a

un acuerdo con el análisis de múltiples variables y reconocer y adaptarse a lo que la naturaleza de las negociaciones.

Finalmente, otra de las manifestaciones del pensamiento holístico es que la relación entre las partes debe ir más allá de las transacciones comerciales, debido a que los negociadores chinos quieren construir relaciones personales más allá de los procesos de negociación (Scarborough, 1998), puesto que para ellos la interacción social es parte importante de ese proceso.

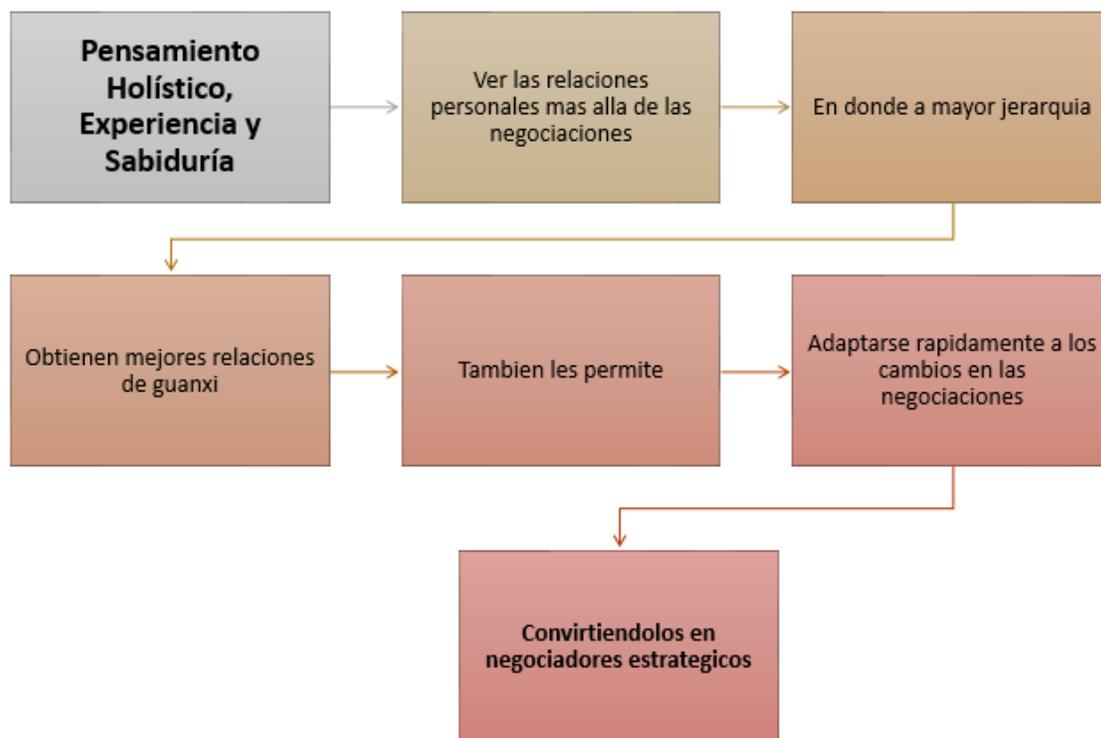


Ilustración 17 Pensamiento Holístico, Experiencia y Sabiduría

Finalmente puedo decir que la racionalidad china es muy diferente a la racionalidad occidental, debido a que está más enfocada en el pensamiento holístico y la forma en como los gerentes analizan las variables del entorno antes de tomar decisiones,

este tipo de pensamiento les permite adaptarse rápidamente a los cambios durante los procesos de negociación.

Por otra parte, a pesar de la alta aversión a la incertidumbre de los ejecutivos chinos, ellos pueden lograr minimizarla por medio de la consolidación de relaciones personales de largo plazo, las cuales les permiten disminuir las probabilidades de fracasos antes procesos de negociación, al mismo tiempo que incrementan su red de contactos o Guanxi, sabiendo que en el futuro podrán hacer uso de la red de conexiones de sus aliados.

2.3 Etiqueta y protocolo de negocios en China

Las normas de comportamiento en China fueron codificadas hace más de 2000 años por Confucio y ellas son aplicadas en todos los aspectos de la vida (Echavarría, 2009), incluyendo en la forma de hacer negocios de los ejecutivos chinos.

A continuación se presenta una serie de aspectos relacionados con la etiqueta y protocolo que debe ser tenido en cuenta durante los procesos de negociación con ejecutivos chinos.

2.3.1 Intercambio de las tarjetas de presentación

El intercambio de las tarjetas de presentación es una práctica habitual durante los procesos de negociación con ejecutivos chinos, estas deben estar traducidas preferiblemente al idioma inglés y al mandarín.

La forma de entrega de estas tarjetas es con las dos manos tomándolas desde las esquinas y estas no se deben guardar sin haber leído la información antes (Echavarría, 2009).

Además de lo anterior, es importante destacar que no se debe poner el dedo encima del nombre de la persona, debido a que los chinos consideran que el nombre escrito es el reflejo del alma de la persona, por esta razón no conviene realizar ninguna anotación en las tarjetas (Puig, 2013). Las tarjetas de presentación deben ser guardadas preferiblemente en el bolsillo de la camisa, de esta forma como quedaría cerca al corazón interpretan que se tienen buenos sentimientos hacia ellos

Entre los datos que debe contener la tarjeta es importante incluir el nombre completo, el nombre de la compañía y el cargo actual, además de los datos personales como celular y correo electrónico.

2.3.2 Protocolo en las reuniones de negocios

La mayoría de las reuniones con ejecutivos chinos no se realizan en las oficinas sino en salones diseñados de manera exclusiva para procesos de negociación, en estas

reuniones por lo general los ejecutivos chinos realizan las siguientes preguntas para romper el hielo:

- ¿De qué país y ciudad es usted?
- ¿Es primera vez que viene a China o ha venido antes?
- ¿Habla usted chino?
- ¿Qué opina acerca de la comida china?
- ¿Está usted casado?
- ¿Tiene hijos?

La puntualidad para los ejecutivos chinos es una virtud y la impuntualidad es falta de cortesía, por tal motivo es muy importante llegar a tiempo en las reuniones, es por ello que se recomienda ir al sitio con anticipación (Echavarría, 2009) para saber exactamente donde se realizaran las reuniones, sobre todo considerando las grandes distancias y el tráfico, el cual es mayor en las ciudades más desarrolladas del país.

Puig (2013) expone que durante las reuniones el saludo social consiste en una gran sonrisa, el estrecharse las manos no hace parte de su cultura pero si la contraparte occidental lo hace ellos dan la mano por respeto, nunca se debe saludar con besos en la cara.

La cultura china es muy formal y por ello la persona de mayor rango en la organización son las que entran primero a la reunión y la que se sienta en la silla de la mesa más lejos de la puerta, esta persona también se encargara de presentar a los miembros del equipo negociador. Se debe esperar a que el jefe de la delegación indique donde debe sentarse cada persona (Puig, 2013).

Echavarría (2009) recomienda que en todas las reuniones se cuente con la presencia de un buen traductor, en donde se le deben decir frases cortas y específicas, sin usar palabras que puedan dificultar la traducción, no obstante, se debe mirar al ejecutivo chino de frente y no al traductor.

Con respecto a lo anterior puedo decir que el traductor juega un papel muy importante durante los procesos de negociación, incluso más de lo que se suele creer, lo anterior debido a que este se encarga de transmitir a la otra parte las percepciones e inquietudes en la negociación, pero también se convierte en la persona clave que puede ayudar durante un momento de discusión a alivianar el impacto de ella y tratar de suavizarla.

Teniendo en cuenta lo anterior le recomiendo a los ejecutivos colombianos que deseen hacer negociaciones en China que traten en lo posible de tener una muy buena relación con el traductor y en lo posible hacerle una invitación antes que inicien las negociaciones, ello les permitirá tener mayor confianza antes de iniciar la negociación y esta puede hacer que el actúe de tal manera que los resultados sean mucho más favorables para los ejecutivos colombianos.

Los ejecutivos chinos a pesar de tener un sistema riguroso de negociación en salas de juntas que funciona como un reloj, realizan en primera instancia reuniones en lugares como restaurantes o bares para promover una atmósfera amistosa que permita afianzar las relaciones a través del guanxi, para luego ir subiendo de categoría en la negociación (G. Gomez, 2012).

Puig (2013) afirma que durante las reuniones de negocios se debe evitar hablar de temas políticos, de los países vecinos, ni del gobierno, ni menos hacer chistes religiosos ni de connotación sexual, sino que se deben tocar temas como la comida, la bebida, buenas experiencias en el país, etc.

Al mismo tiempo, es fundamental que durante las reuniones se demuestren conocimientos en relación a los exportadores, importadores, inversionistas, agencias del gobierno relevantes, agentes comerciales y en general de todo lo relacionado con el mercado chino.

Finalmente, se recomienda que no exista mucho contacto físico con los ejecutivos chinos debido a que esto no es común en su cultura y puede incomodarlos, asimismo, se recomienda durante los momentos de dialogo personal no hacer preguntas acerca de la vida íntima, debido a que lo consideran inapropiado e irrespetuoso.

2.3.3 Los Banquetes y las normas de conducta en la mesa

Gómez (2012) afirma que los ejecutivos chinos son expertos en el manejo de la hospitalidad durante los procesos de negociación y es por ello que realizan grandes banquetes que incluye una gran variedad de platos, estos banquetes casi siempre están acompañados de bebidas alcohólicas.

Los banquetes por lo general se realizan en horas de la tarde entre las 5 y 6pm, la mayor parte de las veces no duran más de dos horas. Los almuerzos se sirven usualmente entre las 12:00 y la 1:30pm (Echavarría, 2009).

Echavarría (2009) plantea que los menús siempre tienen entre 10 y 20 platos, el arroz es considerado un relleno y se come con una cuchara de porcelana y la mayor parte de las veces se sirve como último o penúltimo plato. Cuando se coma arroz se debe seguir la costumbre china de sostener el tazón cerca de la boca. Se debe dejar siempre una pequeña porción de comida en el plato porque de lo contrario los ejecutivos chinos pensarán que no quedó satisfecho.

Seguidamente, Echavarría (2009) destaca que durante las reuniones es muy importante la realización de brindis, las cuales se realizan usualmente con vino o licores blancos chinos. La comida finaliza cuando se sirven diferentes frutas.

Con respecto a los banquetes también se recomienda no comer mucho antes de asistir a ellos, lo anterior debido a que en ellos siempre hay abundante comida y no es bien visto que el invitado solo pruebe los platos y que no coma lo suficiente, debido a que esto les da a entender que no se está disfrutando la comida.

2.3.4 Código de vestimenta y manejo de los colores y los números

En la cultura china los colores, el significado de los números y la forma de vestir tienen gran importancia, y aunque parezca que el desconocimiento de ello no podría afectar los procesos de negociación este sí afectaría de manera indirecta debido a su alto nivel de profundidad cultural (G. Gomez, 2012), en donde ellos le dan trascendencia a los significados expresados por los colores y los números.

A continuación se presenta un listado del significado de los colores y números en la cultura de negocios China:

Los colores y la numeración en la cultura de negociación China	
Detalle	Descripción
Color Rojo y Dorado	El rojo y el dorado son por excelencia los mejores colores para la envoltura de los regalos que vayan a ser entregados, ya que estos significan festividad buena suerte y prestigio. La decoración de las salas de negocios, siempre están adornadas con estos colores.
Color Blanco y negro	El blanco y el negro son colores altamente profundos, pues significa luto y muerte. Por lo general para una reunión de negocios nunca van vestidos con estos colores porque saben que atraerán los malos espíritus que ven estos colores.
Color amarillo	El amarillo es considerado el color de los emperadores y consideran que solo ellos pueden usar este color en su vestimenta.
Color tierra y Azul	Los colores tierra como el marrón también dan sobriedad. El azul es también frío y secundario; usado en los lamentos. Algunos ingenieros chinos son conocidos por evitar colores azules en sus construcciones y proyectos de edificios y apartamentos.
Número 8	el número ocho (8) está relacionado con la prosperidad y la buena suerte
Número 4	El número cuatro (4) por el contrario es un número considerado de mal augurio, ya que su pronunciación en chino es muy similar a la palabra muerte.

Ilustración 18 Los colores y la numeración en la cultura de negocios China

Fuente: Gustavo Gómez (2012). Análisis de la cultura de negociación China para establecer parámetros y condiciones de negociación comercial entre Colombia y China (p.62)

En cuanto a la forma de vestir para asistir a las reuniones, Echavarría (2009) plantea que esta debe ser conservadora, elegante y poco llamativa, debido a que dentro de la cultura china la extravagancia no es bien vista.

Además de lo mencionado anteriormente, es importante resaltar la importancia que tiene una buena higiene personal, con el propósito de proyectar una buena imagen, debido a que esta es signo de respeto hacia la otra parte, al mismo tiempo se recomienda utilizar colores sobrios y no muy fuertes, y si es posible agregar una

prenda o artículo de color rojo dorado (sobre todo para las mujeres) debido al significado que estos colores poseen dentro de la sociedad china.

2.3.5 Importancia de los regalos

Dentro de la cultura china el intercambio de regalos es una práctica habitual, es por ello que durante los procesos de negociación la entrega de regalos a los ejecutivos chinos no se puede dejar atrás, debido a que esto lo consideran como un gesto amistoso muy importante dentro de la sociedad china.

La mayor parte de las veces los ejecutivos chinos prefieren regalos que sean representativos del país o ciudad de origen, estos deben estar envueltos en papel rojo o dorado preferiblemente teniendo en cuenta el significado que tienen estos dos colores dentro de la cultura china. Los regalos se debe entregar y recibir con las dos manos (G. Gomez, 2012).

Es importante resaltar que al entregar un obsequio a un ejecutivo chino se debe ser generoso pero discreto, ya que la ostentación no es bien vista dentro de la sociedad china. Los regalos nunca se abren en presencia de la persona que lo ha dado. (Muñoz, 2010).

De la misma manera, Montt & Rehner (2012) considera que la entrega de regalos dentro de la cultura china representa la voluntad de crear buenas relaciones personales.

A continuación una lista de los regalos que se deben evitar:

- *Relojes*: la expresión china de dar un reloj se traduce *song zhong*, significa literalmente “despedir a un pariente que se está muriendo”
- *Zapatos*: son considerados objetos impuros
- *Sombreros de color verde*: sugieren adulterio
- *Cuatro objetos de cualquier clase*: el número cuatro en cantones (dialecto hablado en el sur de China) suena como la palabra muerte (Echavarría, 2009).

2.3.6 Otros aspectos a considerar

A Los ejecutivos chinos por lo general no les gusta mucho el contacto físico, especialmente durante los procesos de negociación, solo en algunos casos cuando hay celebraciones, además hay que tener en cuenta que usualmente no dan palmadas en la espalda (Puig, 2013), tampoco se recomienda poner los brazos alrededor de los hombros por muy cercana que sea la relación entre el empresario chino y occidental

Durante las negociaciones no se deben utilizar nombres sino apellidos y si los conoce utilice los títulos de cada persona, por ejemplo expresiones como señor Chen, señor director Chen o simplemente director Chen (Echavarría, 2009).

Es necesario durante los procesos de negociación mantener la calma y una postura del cuerpo adecuada, esto lo hará ver frente a su contraparte china como una persona formal y atenta que siempre tiene el control y respeto hacia los ejecutivos chinos (Puig, 2013), al mismo tiempo, esto le dará a los ejecutivos chinos la

percepción de ser una persona capaz de controlar sus emociones, lo cual es de gran importancia a la hora de hacer negocios con ejecutivos chinos.

Al mismo tiempo, se debe tener en cuenta que durante las reuniones de negocios no se debe criticar públicamente o frente a terceros a otro miembro del equipo negociador, aunque la finalidad de la crítica sea constructiva. Tampoco se deben desafiar a las autoridades que hacen parte de los procesos de negociación (Montt & Rehner, 2012), considerando la gran importancia que le dan los ejecutivos chinos a la jerarquía organizacional.

Cabe destacar que según Muñoz (2010) en China está oficialmente prohibido la entrega de propinas, pero en los hoteles las aceptan con normalidad, así como los guías o conductores sobretodo en trayectos largos. Los ejecutivos colombianos no se deben sorprender si un ejecutivo chino tiene las uñas de los dedos meñiques largas, debido a que consideran que una persona que tiene las uñas así es alguien respetable y que se gana la vida con un trabajo no rural.

Si ejecutivos chinos invitan a ejecutivos colombianos a comidas o eventos culturales o turísticos, no está bien visto hablar de negocios durante la realización de los mismos, lo anterior debido a que estos eventos sirven para fortalecer las relaciones personales.

Finalmente, en cuanto a las expresiones faciales, hay que considerar que los chinos son personas muy poco expresivas, y por ello no muestran sus emociones fácilmente (Muñoz, 2010), por esta razón los ejecutivos colombianos deben tratar de controlar sus emociones y no actuar de manera impulsiva, sino con mucha paciencia durante los procesos de negociación, debido a que la inexpresividad y la paciencia son armas utilizadas por los ejecutivos chinos para obtener sus objetivos.

Capítulo III

3. Diseño de Estrategias que Pueden ser Implementadas por Empresas Colombianas al Realizar Negocios en China

Además de los elementos macroambientales, socioculturales, de management, etiqueta y protocolo, que hacen parte de la cultura de negocios china y que fueron mencionados en los capítulos anteriores, se debe tener en cuenta una serie de estrategias que los ejecutivos colombianos podrán implementar durante la realización de negocios en China, para ello se hace necesario el estudio de diferentes tácticas utilizadas por los chinos a lo largo de su historia, las cuales influyen en los procesos de negociación.

Asimismo, se plantean las estrategias que las empresas colombianas pueden realizar a la hora de negociar con los ejecutivos chinos, teniendo en cuenta las tácticas abordadas a continuación.

Luego se menciona un listado de las estrategias utilizadas por empresas latinoamericanas que han logrado tener éxito en China, las cuales también deberían ser tenidas en cuenta por ejecutivos colombianos a la hora de realizar negociaciones en ese país.

Finalmente, se mencionan otras tácticas y estrategias de negociación, las cuales complementan todas las expuestas a lo largo de esta investigación.

3.1 Táctica del Ritmo

Durante las negociaciones, los ejecutivos chinos siempre suelen introducir una serie de temas que pueden generar que las negociaciones sean aún más demoradas de lo que se había planeado inicialmente, es por ello que la primera recomendación que deben tener en cuenta los ejecutivos colombianos es ser muy pacientes a la hora de negociar con empresarios chinos y contar con suficiente disponibilidad de tiempo para atender todas las reuniones.

Para Gómez (2012), los ejecutivos chinos quieren tener siempre el control del manejo del tiempo durante los procesos de negociación con el pretexto de ser muy buenos anfitriones.

La principal razón por la que realizan lo anterior tiene que ver con que desean agotar a la contraparte, y por ello preparan antes que los ejecutivos de otros países lleguen a China, una serie de eventos que incluyen también visitas turísticas (G. Gomez, 2012), y en este tipo de actividades según sus normas de protocolo no está permitido hablar de negocios (estas normas ya se abordaron en el capítulo anterior), por ello cada vez que deseen alargar las negociaciones para cambiar algún aspecto de ella que les convenga, utilizan este tipo de reuniones sociales para tratar de obtener sus objetivos y sobre todo para obtener información importante de la otra parte.

Características de la Táctica del Ritmo	Estrategias para las Empresas Colombianas
Introducción de Muchos Temas en las negociaciones	Aprovechar al máximo las reuniones formales de las negociaciones
Tener en Control del Manejo del Tiempo	Escuchar atentamente toda la información y escribir los aspectos más relevantes de cada reunión
Realizar Muchas Invitaciones a Reuniones de Carácter Social	No rechazar ninguna invitación sino aprovecharlas para establecer una conexión personal
Utilizar las Reuniones Sociales para Obtener sus Objetivos y Cambiar Aspectos de la Negociación que no les Convenga	Acercarse a la contraparte china de su mismo nivel jerárquico para obtener información útil

Ilustración 19 Características y Estrategias de la Táctica del Ritmo y Estrategias para las empresas colombianas

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente se recomienda que los ejecutivos colombianos aprovechen al máximo las reuniones formales establecidas en los procesos de negociación, con el objetivo de obtener mayor información que le permita tener más argumentos a la hora de negociar, es por ello que teniendo en cuenta el nivel jerárquico en el que se encuentre, se podrá acerca a la contraparte china que este en el mismo nivel para obtener información útil.

Además de lo anterior, no es bien visto que el ejecutivo colombiano rechace las invitaciones informales y es por ello que siempre las deberá aceptar ya que le permitirán establecer una mayor conexión personal por medio del guanxi, esto

también será muy bien visto por los ejecutivos chinos y les permitirá tener una negociación mucho más armoniosa.

3.2 Táctica de Cruzar el mar engañando el cielo

Los ejecutivos chinos tienen dentro de su influencia cultural una mentalidad y astucia que les permite en algunas ocasiones mostrar a la contraparte que lo que ellos están ofreciendo durante los procesos de negociación es lo mejor, es por ello que sorprenden a su contraparte con grandes concesiones que no son esperadas por ellos.

Un ejemplo de ello es lo expuesto por Gómez (2012), en donde él afirma que existían 2 pueblos en China (Qin y Chu) que tenían conflictos, uno de estos tenía un guerrero muy poderoso que el otro pueblo deseaba tener en su ejército, pero los altos mandos de este ejército no querían ofrecerle de manera directa que se uniera a ellos, por tal motivo lo acusaron por varios delitos en contra de su pueblo, y el pueblo en donde él se encontraba no quería tener más problemas con este pueblo y por tal motivo le exigieron al guerrero que se presentara ante las autoridades del otro pueblo, el guerrero esperaba que al llegar al pueblo se enfrentaría a un tribunal que lo condenaría, sin embargo lo que encontró fue un gran banquete con trajes finos y muchos regalos para él y ello lo hizo tomar la decisión de convertirse en asesor de guerra de este pueblo. (p 71)

Características de la Táctica de Cruzar el Mar Engañando el Cielo	Estrategias para las Empresas Colombianas
Mostrar a la Contraparte que el Producto y/o Servicio Ofrecido es el Mejor	No tomar ninguna decisión apresurada frente al producto ofrecido e investigar por internet el mismo
Sorprender a la Contraparte con Concesiones Inesperadas	Tomarse el tiempo para analizar qué es lo que realmente está ofreciendo la contraparte

Ilustración 20 Características y Estrategias de la Táctica de Cruzar el Mar Engañando el Cielo y Estrategias para las Empresas Colombianas

En el caso en que los ejecutivos colombianos se encuentren frente a una situación similar a esta, se recomienda no tomar ninguna decisión de manera apresurada y tomarse el tiempo para analizar lo que la contraparte china está ofreciendo, asimismo se recomienda estar atento a toda la información que el ejecutivo chino está dando e investigar por internet para comprobar que esto sea así, teniendo en cuenta que en la actualidad existe muchas facilidades a la hora de investigar por internet en tiempo real.

3.3 Táctica de Cercar Wei para Salvar Zhao.

Gómez (2012), relata que un reino llamado Wei atacó a un reino llamado Zhao. Este último recurrió al reino de Qi para que lo ayudara, pero el reino de Qi al ver que todas las tropas de Wei estaban sitiando al reino de Zhao, entonces organizó una estrategia para atacar al reino de Wei que no tenía ningún tipo de defensa, obligando

a las tropas de Wei a retroceder para proteger a su propia ciudad de los invasores de Qi. (p.71)

Esta estrategia fue utilizada por ejecutivos chinos durante el proceso de negociación con ejecutivos europeos en donde cuando ya estaban llegando al cierre de varios puntos cruciales en la negociación, la delegación china organizó un almuerzo de manera sorpresiva, como los ejecutivos europeos no podían rechazar esta invitación, fueron al almuerzo y en el empezaron a tomar mucho licor, esto hizo que los ejecutivos europeos se embrigaran, mientras que los ejecutivos chinos no tomaban todos al mismo tiempo y por ello ingirieron menos licor y no sintieron tanto los efectos del alcohol. De manera sorpresiva, al finalizar la tarde, los ejecutivos chinos aprovecharon esta situación para dar reinicio en el mismo lugar a las negociaciones (G. Gomez, 2012).

Características de la Táctica de Cercar Wei para salvar Zhao.	Estrategias para las Empresas Colombianas
Atacar a la Otra Parte Cuando esta se Encuentra en Estado Vulnerable	No tomar ninguna decisión apresurada cuando no se este 100% seguro de todos los aspectos negociados
Utilizar el Licor para Presionar de Manera Indirecta a la Contraparte	Se recomienda no ingerir mucho licor mientras se estén llevando a cabo las negociaciones

Ilustración 21 Características y Estrategias de la Táctica de Cercar Wei para Salvar a Zhao para las Empresas Colombianas

La situación mencionada anteriormente, se puede presentar fácilmente ante un proceso de negociación con ejecutivos chinos, por lo anterior se recomienda no ingerir mucho licor durante las reuniones informarles que se realicen dentro del proceso de negociación, para no tomar malas decisiones durante los mismos, debido a que el licor utilizados por los ejecutivos chinos contiene muchísimos grados de alcohol.

3.4 Táctica de Matar con la Daga Prestada

Esta táctica se refiere a la habilidad de usar las herramientas de otras personas como medio para sacar beneficios que le permitan lograr los objetivos propios (G. Gomez, 2012).

Características de la Táctica de Matar con la Daga Prestada	Estrategia para las Empresas Colombianas
Usar las Herramientas de Otras Personas para Obtener Beneficios Propios	Utilizar el poder de la persuasión y la oratoria para direccionar la reunión de la manera más conveniente

Ilustración 22 Características y Estrategias de la Táctica de Matar con la Daga Prestada para las Empresas Colombianas

Frente a esta estrategia, los ejecutivos colombianos que tengan habilidades de expresión oral y gran poder de persuasión pueden tener la capacidad de direccionar las tácticas empleadas por los ejecutivos chinos a su conveniencia, para ello se requiere tener mucho tacto con las palabras o gestos que se utilizaran teniendo en

cuenta los elementos sociales y culturales que influyen durante los procesos de negociación, que fueron expuestos anteriormente.

3.5 Táctica del Emperador.

Dentro de la sociedad china existieron muchos emperadores, estos dentro de su cultura tenían un rol importante, por esta razón los ejecutivos chinos durante los procesos de negociación simulan diferentes roles, en donde algunos de ellos asumen roles de alta autoridad y argumentan que tienen un mayor dominio frente a la negociación, teniendo en cuenta la necesidad del apoyo del gobierno central frente a esos procesos, con esto presionan a su contraparte extranjera (G. Gomez, 2012).

Características de la Táctica del Emperador	Estrategias para las empresas colombianas
Mostrar roles de autoridad dentro de los procesos de negociación	Tener un equipo negociador de alto nivel y jerarquía
Hacer uso de sus diferentes niveles jerárquicos para tener mayor dominio en las negociaciones	Que las personas de más alto nivel se comuniquen con sus homólogos para que exista mayor respeto y menos presión en las negociaciones
Aprovechan su relación con el gobierno para presionar las negociaciones	Investigar toda la legislación del país que sea necesaria para los negocios para determinar si lo que la contraparte está diciendo es correcto o no

Ilustración 23 Características y Estrategias de la Táctica del Emperador para las empresas colombianas

La manera en que los ejecutivos colombianos pueden manejar lo anteriormente mencionado, es realizando una investigación previa de todas las leyes que son necesarias para los negocios que se pretenden realizar, ello lo podrá hacer investigando en internet en las páginas del gobierno chino o en las embajadas chinas en Colombia, considerando el principio internacional de la transparencia al cual se acogen los ejecutivos chinos y que siempre debe existir durante los procesos de negociación.

Al mismo tiempo, se recomienda hacer uso de los niveles jerárquicos para que la comunicación con los ejecutivos chinos del mismo nivel sea de manera fluida y favorable durante los procesos de negociación.

3.6 Táctica de Presión Psicológica

Esta es una de las tácticas más empleadas por los ejecutivos chinos, en donde ellos pretenden disminuir la parte moral de su contraparte, argumentando que ella no tiene el suficiente conocimiento de la forma de negociar de los chinos y por esta razón los ejecutivos chinos amenazan con sentirse ofendidos e irrespetados (G. Gomez, 2012). Con esta técnica, su objetivo principal es atacar la confianza de su contraparte y lo que se ha creado previamente que hace que la contraparte sienta que se lograra de manera exitosa concretar la negociación.

Características de la Táctica de Presión Psicológica	Estrategia para las Empresas Colombianas
Disminuir la moral de la contraparte al hacerles sentir que tienen poco conocimiento de los negocios en el país	Tener una preparación previa para conocer los aspectos socioculturales chinos y su proceder en las negociaciones
Atacar la confianza de la contraparte	Saber manejar las emociones en los procesos de negociación al no mostrarlas abiertamente

Ilustración 24 Características y Estrategias de la Táctica de la Presión Psicológica para las Empresas Colombianas

En este caso se recomienda, que los ejecutivos colombianos sepan que su contraparte china no reflejara sus emociones frente a los procesos de negociación, es por ello que debe tener una preparación previa a la hora de negociar con ejecutivos de ese país en donde analice todos los aspectos anteriormente mencionados, para que pueda responder ante estas situaciones sin ofender el mianzi o prestigio de los ejecutivos chinos, en donde podrán usar por ejemplo regalos para contrarrestar esas acusaciones.

3.7 Táctica de la Competencia.

Los ejecutivos chinos por lo general realizan negociaciones de manera simultánea con empresas que ofrecen los mismos bienes y/o servicios, ello lo realizan con el objetivo de conocer que es lo que le están ofreciendo, lo que les permite tener mayor poder de negociación frente al proceso que estén realizando con una contraparte extranjera (G. Gomez, 2012).

Características de la Táctica de la Competencia	Estrategia para las empresas colombianas
Realizar de manera simultánea negociaciones con empresas que ofrecen productos similares	Mencionar los competidores directos antes que la contraparte lo haga, resaltando el valor agregado que le puede ofrecer su empresa
Conocer los competidores de la empresa con la que van a negociar	Realizar un benchmarking de sus competidores para resaltar las ventajas competitivas de su empresa

Ilustración 25 Características y Estrategias de la Táctica de la Competencia para las Empresas Colombianas

Teniendo en cuenta lo anterior se recomienda que los ejecutivos colombianos realicen un benchmarking antes de viajar a China, con el objetivo de conocer a los competidores de la empresa, para que de esta manera sepan que es lo que ellos pueden ofrecer y se puedan concentrar en destacar las ventajas competitivas que

ellos tienen frente a su competencia, de esta manera no estarán desprevenidos en el caso que los ejecutivos chinos se refieran a ellos durante los procesos de negociación.

3.8 Táctica de Asegurar la Puerta para Matar al Ratón

Gómez (2012) expone un ejemplo de un grupo de negociadores occidentales que fueron esperados por ejecutivos chinos en un lugar bastante frío mientras realizaban procesos de negociación, en donde los ejecutivos chinos interrumpieron de manera frecuente las negociaciones durante varios días con reuniones informales como almuerzos, cenas o visitas turísticas en las que por supuesto no hablaban de negocios, lo anterior hizo sentir mal a los ejecutivos occidentales, al no ver avances en las negociaciones.

Características de la Táctica de Asegurar la Puerta para Matar al Ratón	Estrategia para las Empresas Colombianas
Preparar escenarios difíciles con el objetivo de conocer las intenciones de la contraparte	Tratar de establecer relaciones personales con los ejecutivos chinos para generar mayor confianza durante las negociaciones

Ilustración 26 Características y Estrategias de la Táctica de Asegurar la Puerta para Matar al Ratón para las Empresas Colombianas

Esta táctica es utilizada por los ejecutivos chinos con el objetivo de saber realmente que tanto su contraparte está dispuesta a tener relaciones comerciales de largo plazo y a establecer un buen guanxi, por tal motivo se recomienda ser muy paciente a la hora de realizar negociaciones con estos empresarios.

Cabe destacar que las estrategias de negociación anteriormente mencionadas, están influenciadas por todos los elementos sociales y culturales expuestos en los capítulos anteriores y por el famoso libro el *Arte de la Guerra* de Sun Tzu, en donde se mencionan una serie de tácticas de guerras milenarias utilizadas por el pueblo chino para combatir a sus enemigos, las cuales les sirvieron para alcanzar sus objetivos dentro de los enfrentamientos.

Al mismo tiempo, existen diferentes estrategias que implementaron empresas latinoamericanas que realizaron negociaciones e inversiones de manera exitosa en China, estas pueden ser analizadas por los ejecutivos colombianos a la hora de realizar negocios con China, a continuación mencionaremos las más relevantes.

3.9 Estrategias de empresas latinoamericanas que lograron instalarse en China por medio de negociaciones exitosas

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) realizó un estudio de las estrategias que utilizaron las empresas latinoamericanas que han logrado tener éxito en los negocios con China, en él se analizaron 85 empresas entre las que se destacan grandes multinacionales como *Cemex, Grupo Alfa y Grupo Bimbo de México, Embraco, Embraer y Vale de Brasil, Tenaris de Argentina y Sigdo Koppers de Chile*, que pertenecen a los sectores manufacturero, tecnología, vinícola, empresas del sector primario (Banco Interamericano de Desarrollo, 2012), a continuación se mencionan las estrategias más importantes encontradas en el estudio:

Las empresas que deseen instalarse de manera inmediata en China pueden adoptar como estrategia *la compra de empresas pequeñas con una razón social similar a la de su empresa*, debido a pesar que la empresa china no tenga grandes volúmenes ventas,

la ventaja de esta empresa es que posee mayor conocimiento acerca de la dinámica del mercado y de los canales de distribución de los productos, es por ello que se hace necesario un estudio previo del mercado para conocer a los competidores y ver con cuál de ellos podría ser la empresa que se puede adquirir por la compañía colombiana. La empresa que implementó esta estrategia es Bimbo.

Estrategias que Pueden Implementar las Empresas Colombianas para Instalarse en China	Ventajas para las Empresas Colombianas
Compra de empresas pequeñas con una razón social similar a la de su empresa	El conocimiento que la pequeña empresa china posee de la dinámica del mercado y de los canales de distribución
Establecer alianzas estratégicas con empresas multinacionales que operen en el mercado chino	Tener mayor acceso y expansión en el mercado chino
Establecer oficinas comerciales por medio de asociaciones con empresas públicas y privadas	Por medio del establecimiento de un buen guanxi se pueden facilitar los trámites con el gobierno chino
Adaptar los productos de acuerdo a las necesidades de los clientes	Incentivar el aumento de la participación de mercado de la empresa
Ubicar la empresa o sucursal en ciudades con grandes cadenas de abastecimiento	Tener acceso a las cadenas que le faciliten la elaboración de los productos finales
Utilizar la ubicación geográfica en ciudades estratégicas de China	Usar estas ciudades como plataforma de exportaciones a países cercanos
Fácil adaptación y flexibilidad	Les permite estar preparados frente a los cambios que se puedan presentar en el entorno

Ilustración 27 Estrategias y ventajas que pueden tener las empresas colombianas que decidan instalarse en China

Otra estrategia para empresas colombianas que realicen exportaciones a China consiste en *establecer alianzas estratégicas con empresas multinacionales que operen en el mercado chino*, a pesar que solo tenga una oficina pequeña en el país, lo anterior le permitirá ofrecer un mejor servicio a los clientes que también sean multinacionales y tengan operaciones en China, lo cual es típico en los sectores altamente globalizados como el de la tecnología informática.

Lo anterior le permitirá a la empresa colombiana satisfacer las necesidades específicas de sus clientes por medio de la asociación con contratistas nacionales del sector así como de expandir su mercado incluso a países cercanos. La empresa Stefanini de Brasil implementó estas estrategias.

Asimismo, se puede implementar la estrategia del *establecimiento de oficinas comerciales por medio de asociaciones con empresas públicas o privadas chinas*, sobre todo si estas empresas tienen muy buenas relaciones con el gobierno local, lo anterior les permitirá establecer muy buen guanxi con sus clientes y socios, facilitando los tramites que se deban hacer con el gobierno, teniendo en cuenta la gran burocracia existente en China.

Otra estrategia que se puede implementar junto con la anterior es la *adaptación de los productos de acuerdo a las necesidades de los clientes*, con el objetivo de aumentar la participación de mercado. Las empresas que implementaron estas estrategias son la empresa brasilera WEG y Tenaris.

Además, *la ubicación de la empresa o sucursal en China en ciudades con grandes cadenas de abastecimiento*, es otra de las estrategias que pueden implementar las empresas colombianas que deseen instalarse o hacer negocios en China, lo anterior debido a que pueden aprovechar el establecimiento de grandes cadenas de abastecimiento que faciliten la elaboración de los productos finales, Al mismo tiempo estas ciudades

podrían utilizarse como *plataforma para la exportación de los bienes de la empresa colombiana* hacia Hong Kong, Japón, Corea, Singapur, Taiwán, Tailandia, entre otros. Las empresas Grupo Maseca (Gruma) de México y Vale de Brasil implementaron estas estrategias.

En cuanto a la estrategia general que aplicaron todas las empresas latinoamericanas del estudio, se destacan dos factores claves que hay que tener en cuenta para la misma, estos son la adaptabilidad y la flexibilidad, los cuales acompañan a *las estrategias de la empresa que son moldeadas de acuerdo a las condiciones cambiantes e imprevistos.*

3.10 Otras tácticas y estrategias de negociación

Además de lo mencionado anteriormente, Muñoz (2010) afirma que en el mundo existen muchos métodos para realizar una negociación efectiva que también podrían servir a los ejecutivos colombianos que deseen hacer negocios en China, pero todos ellos tienen algo en común que es determinante para la estrategia, y es la capacidad de anticipación de las respuestas de la contraparte ante propuestas y sugerencias nuevas.

Para que el ejecutivo colombiano tenga claridad de todos los aspectos de la negociación, Muñoz (2010) considera que deberá tener en cuenta lo siguiente:

- *Necesidades:* Carencias o insuficiencias que motivan a las partes a realizar negociaciones con el fin de satisfacerlas, estas se reflejan durante todo el proceso de negociación.
- *Objetos:* Son los instrumentos por medio de los cuales los negociadores tratan de satisfacer sus necesidades durante un proceso de negociación.

- *Objetivos:* Son las metas y/o resultados que se pretenden alcanzar en los diferentes objetos de la negociación.
- *Táctica:* Es lo que hacen los negociadores que les permite alcanzar sus objetivos a largo plazo, por lo tanto es necesario tener en cuenta como inicia el proceso de negociación y cómo se organiza el equipo negociador.

Por otra parte, se recomienda que los ejecutivos colombianos utilicen las siguientes estrategias, con el propósito de aumentar sus probabilidades de éxito en las negociaciones:



Ilustración 28 Otras Estrategias para las Empresas Colombianas

La primera estrategia, hace referencia a la *realización de una apropiada investigación de la empresa y sus competidores*, esta le permitirá a la empresa colombiana conocer todos los aspectos relacionados con los productos y/o servicios que la empresa ofrece, así como sus proveedores, fuertes competidores, tecnologías utilizada, y en general toda la información relacionada con sus stakeholders, esta información podrá ser utilizada cuando la contraparte china haga alusión de sus ventajas competitivas frente a sus competidores, permitiéndole al empresa colombiano saber si esa información es verdadera o no.

La segunda estrategia tiene que ver con el análisis de los *aspectos legales relacionados con las negociaciones*, lo anterior debido a que el negociador colombiano debe tener claridad de cuáles son las reglas y legislación que aplican para la negociación que está realizando con el empresario chino, ello teniendo en cuenta la particularidad del sistema legal del país por su tipo de gobierno y el manejo burocrático de las relaciones con el mismo, por esta razón se recomienda antes de viajar a China pedir la asesoría de un abogado chino, el cual le puede explicar todo el conjunto de reglas que deberá cumplir al finalizar las negociaciones.

La estrategia anterior está relacionada con *la identificación de las barreras de entrada existentes en el país*, las cuales aplican para un conjunto de bienes y servicios (mencionados en los factores legales del macroambiente de China) y pueden entorpecer los procesos de negociación, es por ello mejor identificarlas antes que inicien las negociaciones para ver la viabilidad de las mismas en el país.

Por otro lado, otra estrategia fundamental es *el aprendizaje de todos los aspectos de etiqueta y protocolo chino*, con el propósito de causar una buena impresión frente a los negociadores chinos, lo que les proporcionara mayor seguridad a la hora de realizar las negociaciones, debido a que el empresario colombiano le mostrará a su contraparte el conocimiento que tiene acerca de la cultura de negocios china, y con ello los ejecutivos chinos se sentirán más motivados durante los procesos de negociación.

Otra estrategia fundamental es la de *dar a conocer el guanxi de los ejecutivos chinos*, lo anterior le permitirá despertar el interés en los ejecutivos chinos para aumentar su red de contactos en Colombia, sobre todo en las industrias que son más de su interés, en donde les será mucho más fácil iniciar procesos de negociación, si se utilizan las redes de contacto para tener un acercamiento más directo, esto genera como aspecto positivo la ampliación de la red de guanxi en China con los contactos de sus ejecutivos, lo cual facilitara muchos trámites burocráticos y le dará más confianza a las empresas de ambas partes.

Y finalmente, la última estrategia está relacionada con los aspectos socioculturales de China mencionados a lo largo de esta investigación, los cuales hacen parte de la vida de los ejecutivos chinos y tienen gran influencia en su forma de negociar, esta estrategia le dará herramientas a los empresarios colombianos para actuar de la mejor manera posible frente a situaciones coyunturales, debido a que les proporcionará una visión acerca del significado de las acciones de los ejecutivos chinos, conllevándolo a actuar de la mejor manera posible frente a ellas.

Conclusiones y Recomendaciones

Teniendo en cuenta toda la información expuesta anteriormente, a continuación se presenta una serie de conclusiones y recomendaciones relacionadas con cada uno de los aspectos abordados en los capítulos de la presente investigación.

Primeramente, en cuanto al macroambiente de China y Colombia, podemos destacar dentro de los factores tecnológicos y ambientales que Colombia necesita incorporar más tecnologías avanzadas que se puedan adaptar a las compañías para su mejoramiento continuo y que al mismo tiempo permitan cumplir con los objetivos de las organizaciones, asimismo, es necesario que el país cree nuevos espacios para la competitividad en donde el componente tecnológico tenga un papel preponderante, lo anterior es necesario para poder competir y mantener negocios con China.

Además de lo anterior, se hace necesario el mejoramiento de la infraestructura del país que permita la diversificación de las actuales relaciones comerciales entre Colombia y China, a través de la modernización de la logística de los puertos, desarrollo de cadenas productivas y factores de producción muchos más avanzados que permitan mayor especialización.

Lo anterior le proporcionara a las empresas colombianas más oportunidades para su inserción en el mercado chino, para ello se puede buscar apoyo en China tanto financiero como técnico pues además de ser uno de los países que realiza mayores inversiones extranjeras en el mundo, cuenta con gran conocimiento técnico y experiencia en temas de construcción e infraestructura.

Por otro lado, en cuanto a los factores políticos analizados en el macroambiente, se debe aprovechar la importancia que la República Popular China les ha dado a los países latinoamericanos en los últimos años para la expansión, mantenimiento y consolidación de las relaciones comerciales, teniendo en cuenta el protagonismo que tiene este gigante asiático en materia de crecimiento y desarrollo, y considerando lo analizado en los factores económicos, destacando el papel que tiene este país como protagonista de primer orden en la economía mundial.

Teniendo en cuenta lo anterior, una de las estrategias que se puede implementar para el mejoramiento de las relaciones comerciales entre Colombia y China es la firma de más acuerdos de cooperación por medio del fortalecimiento de la política exterior colombiana hacia China en diferentes áreas entre las que se destaca la comercial y tecnológica, teniendo como ejemplo las relaciones bilaterales entre China y Brasil en los últimos años.

Seguidamente, haciendo referencia a los factores sociodemográficos, cabe destacar que para los ejecutivos chinos las relaciones personales y profesionales están íntimamente ligadas, es por ello que cada uno tiene una red de contactos que funciona mediante el guanxi, en donde la amistad es esencial para los negocios, por ello los ejecutivos colombianos que deseen hacer negocios en este país deberán considerar lo anterior para aumentar sus probabilidades de éxito durante los procesos de negociación.

Otro aspecto a resaltar es que para consolidar relaciones personales y hacer negocios con ejecutivos de este país es necesario viajar a China, lo anterior además de la creación y consolidación del guanxi tiene muchos beneficios entre los que se destaca la facilitación de la firma de los contratos, la obtención de permisos y/o licencias y diversos trámites que se deben realizar al culminar los procesos de negociación.

No se puede dejar de lado, la importancia de contratar a un traductor de confianza y que en los procesos de negociación este tenga facilidad a la hora de realizar las traducciones, lo anterior se puede lograr por medio del uso de frases concretas y cortas, evitando tecnicismos y expresiones coloquiales, para que no existan malas interpretaciones de lo que se pretende transmitir a la contraparte china.

Entre los aspectos a tener en cuenta durante los procesos de negociación se destacan el uso de los silencios utilizado en la mayoría de los casos por la contraparte china, es por ello que los ejecutivos colombianos deben ser muy paciente a la hora de realizar negociaciones con ejecutivos de este país, debido a que lo anterior hace que los procesos sean más demorados, en lo relacionado con el precio de un bien o servicio planteado en las negociaciones, se debe mostrar cierta flexibilidad que permita el regateo, el cual es una táctica utilizada tanto en Colombia como en China.

Además de lo anterior, es importante tener en cuenta la opinión de varios ejecutivos chinos con los cuales tuve la oportunidad de compartir escenarios de diversas negociaciones durante mi estancia en China, en donde ellos consideran que los ejecutivos colombianos por lo general prometen más de lo que pueden cumplir, al mismo tiempo, que no poseen una buena preparación previa en la que incluyan aspectos imprevistos que se pueden presentar durante las negociaciones y son más dados a la improvisación durante las mismas, estos aspectos no son muy bien vistos por los ejecutivos chinos debido a que los consideran incluso como falta de seriedad.

Teniendo en cuenta lo expuesto, se recomienda que durante las negociaciones los empresarios colombianos sean muy claros y concretos a la hora de plantear los alcances y los resultados que obtendrán dentro de las negociaciones, asimismo se recomienda que exista una preparación previa que considere los imprevistos que se pueden presentar y que de alguna manera este en sus manos de controlar para no improvisar tanto durante los procesos de negociación.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que los ejecutivos chinos siempre realizar las negociaciones en grupo y por lo tanto se recomienda que los ejecutivos colombianos no viajen solos a China, sino que conformen un equipo negociador al menos de dos personas, en donde uno de ellos debe ser un ejecutivo de alto rango.

Es muy importante tener en cuenta todas las normas de etiqueta y protocolo de negocios en China considerando que su cultura es extremadamente formal y muy diferente a la cultura occidental.

Asimismo, los ejecutivos colombianos que deseen hacer negocios con China deben tratar de entender su cultura, su estilo de vida y que es lo que ellos esperan frente al proceso de negociación, así como haciendo un estudio previo de las necesidades y objetivos que se pretenden cumplir al finalizar los procesos.

Es fundamental romper el paradigma de calidad referente a los productos chinos, debido a que las empresas ofrecen diferentes tipos de calidad de acuerdo a las necesidades de cada comprador, es por ello que si se pretende hacer negociaciones para la compra de productos y/o servicios no se debe comentar este paradigma dentro de los procesos de negociación.

Además de lo anterior, es primordial entender su forma de comunicarse, por ejemplo, las conversaciones personales se dan solo en las reuniones sociales y no durante las negociaciones, asimismo se deben evitar temas políticos y religiosos.

Durante los procesos de negociación se deben evitar las bromas, lo anterior debido a que el sentido del humor chino es muy diferente al occidental. Asimismo, si se debe señalar algo no se debe hacer con los dedos sino con la mano abierta.

Finalmente, para lograr el éxito en las negociaciones con ejecutivos chinos se requiere de una apropiada investigación de los elementos macroambientales, sociales, culturales, de management, etiqueta y protocolo que influyen dentro de los procesos de negociación, así como el estudio de las estrategias que permitan aumentar el éxito en las negociaciones, y no solo se deben tener en cuenta los aspectos referentes al mercado chino, su historia y posición actual dentro del contexto mundial.

Referencias Bibliográficas

- Aguirre, P. (2010). Sistemas Políticos y Electorales Contemporáneos. *Instituto Federal Electoral*, 1, 1–50.
- Alavoine, C., & Batazzi, C. (2014). *NATURE AND EXCHANGE OF INFORMATION IN INTERCULTURAL BUSINESS NEGOTIATIONS*. Paris, France.
- Andi. (2016). *Colombia: Balance 2015 y Perspectivas 2016*. Retrieved from <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI - Balance 2015 y Perspectivas 2016F.compressed.pdf>.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2012). *Los caminos a China: la experiencia de las empresas latinoamericanas en el mercado chino*.
- Castro Castell, O. P. (2014). Elementos culturales en los procesos de negociación internacional. Caso China. *Suma de Negocios*, 5(12), 143–147. [http://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70036-9](http://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70036-9)
- Castro, F., Devis, L., & Olivera, M. (2011). *Impacto de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en el Desarrollo y la Competitividad del País*. Fedesarrollo.
- CEPAL. (2012). China y América Latina y el Caribe: hacia una relación económica y comercial estratégica.
- Chan, A. M. (2006). The chinese concepts of Guanxi, Mianzi, Renqing and Bao: Their interrelationships and implications for international business. *American Anthropologist*, 46(1), 45–64. <http://doi.org/10.1525/aa.1944.46.1.02a00040>
- ColCapital, & Horwath Crowe. (2015). *Informe Sectorial TICs Q3 2015* -.
- Consulado General de España en Hong Kong. (2016). *República Popular de China*.
- Cvitkovich, K., & Salacuse, J. (2010). Ramping Up Your Skills for Cross-Cultural Negotiation. *From the Front Lines*, 2010(56), 60–62.
- David, J. (2012). Una aproximación a la cultura política colombiana desde el debate. *Revista Facultad de Derecho Y Ciencias Políticas.*, 42(117), 393–424.
- Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Departamento Nacional De Planeación.
- Dinero. (2016). El comercio electrónico atraviesa su mejor momento en Colombia. *Economía*, 1. Retrieved from

<http://www.dinero.com/economia/articulo/mercado-del-comercio-electronico-en-colombia-y-el-mundo-2016/220987>

- Echavarría, P. (2009). *Aproximacion a China*. Medellin: Editorial Universidad EAFIT.
- Garavito, A., Iregui, A. M., & Ramirez, M. (2012). Inversion Extranjera Directa en Colombia: Evolucion reciente y marco normativo. *Borradores de Economia Del Banco de La Republica*, 713(2012), 1–64.
- García-Lomas, O. (2011). La Influencia de la Cultura en los Negocios Internacionales. *Boletín Económico de ICE, Información*, 3011, 47–52. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3645287&orden=294517&info=link>
- Gomez, G. (2012). ANÁLISIS DE LA CULTURA DE NEGOCIACIÓN CHINA PARA ESTABLECER PARÁMETROS Y CONDICIONES DE NEGOCIACIÓN COMERCIAL ENTRE COLOMBIA Y CHINA.
- Graham, J. L., & Lam, N. M. (2003). The Chinese negotiation. *Harvard Business Review*, 81(10), 1–869.
- Gutiérrez, E. (2015). Impacto del comercio electrónico en las grandes y medianas empresas de la ciudad de Sogamoso Boyacá , Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administracion*, XI(20), 83–96.
- Hall, E. (1960). The SILENT LANGUAGE in Overseas Business. *Harvard Business Review*, 38(60308), 87–96.
- Hall, E. (1976). *Beyond Culture*. New York: Anchor Book Doubleday.
- Hoyos, D. (2005). EVOLUCIÓN DEL SISTEMA DE PARTIDOS EN COLOMBIA 1972-2000. UNA MIRADA A NIVEL LOCAL Y REGIONAL. *Revista Análisis Político* N°, 55(41), 84–97.
- Jiaqi, H. (2010). LA APERTURA ECONÓMICA DE CHINA Y SU CRECIMIENTO ECONÓMICO ANÁLISIS DE SERIE DE TIEMPO DEL PERIODO 1978-2006.
- Kim, D., Pan, Y., & Park, H. S. (1998). High- versus low-context culture: A comparison of Chinese, Korean, and American cultures. *Psychology & Marketing*, 15(6), 507–521. [http://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6793\(199809\)15:6<507::AID-MAR2>3.0.CO;2-A](http://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6793(199809)15:6<507::AID-MAR2>3.0.CO;2-A)
- Laufer, R. (2013). *China : ¿ “ país emergente ” o gran potencia del siglo XXI ? Dos décadas de expansión económica y de influencia política en el mundo*.

- Lee, J.-W., Abosag, I., & Kwak, J. (2012). The role of networking and commitment in foreign market entry process: Multinational corporations in the Chinese automobile industry. *International Business Review*, 21(1), 27–39. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.10.002>
- Maldonado, K. (2007). La interculturalidad de los negocios internacionales. *Univ. Empresa*, 6(12), 261–291.
- Manassero, M. (2008). *China en la OMC: Una Transformacion positiva*. Instituto de Estudios Estrategicos de Buenos Aires.
- Mancini, P. M. (2014). Tendencias actuales y transformaciones incipientes en China : sus implicancias para las economías latinoamericanas. *Entrelíneas de La Política Económica*, 40(7), 11–21.
- Martinez, M. (2005). *Análisis, Perspectivas y Recomendaciones para las Relaciones de Colombia con Japon y China, Protagonistas de Primer Orden en la Economía Mundial. Maestría en Relaciones Internacionales*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Materan, A. (2008). LAS REPRESENTACIONES SOCIALES: UN REFERENTE TEÓRICO PARA LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA. *GEOENSEÑANZA*, 13(2), 243–248. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36021230010>
- Mesa, F. (2007). El crecimiento económico y su sostenibilidad en Colombia : ¿ qué dicen las estadísticas? *Revista CIFE*, 111, 111–123. Retrieved from http://www.usta.edu.co/otras_pag/revistas/r_cife/cife12/RC12_7.pdf
- Montt, M., & Rehner, J. (2012). “Distancia cultural” entre America latina y Asia - reflexione sobre el uso y utilidad de dimensiones culturales (No. 8). Santiago de Chile, Chile. Retrieved from <http://www.uc.cl/icp/webcp/estudiosasiaticos/>
- Muñoz, E. (2010). *Estrategias de Negociacion Comercial con China*. Escuela de Ingenieria de Antioquia.
- Novoa, M. E. (2008). RÉGIMEN Y SISTEMA POLITICO COLOMBIANO II.
- Observatori Solidaritat. (1998). Historia política de Colombia. Retrieved from <http://observatori.org/colombia/historia-politica-de-colombia/?lang=es#>
- Ocampo, A. (2001). *Un futuro económico para Colombia*. Cepal. Retrieved from <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/4/6194/colombiafuturo2.pdf>

- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shanghai. (2015). *Informe e-China*.
- OMC. (2014). *Examen de las políticas comerciales: Informe de la Secretaría: China*. Retrieved from https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tpr_s/s300_s.pdf
- Ordoñez, P. (2004). Relaciones Empresariales En China : Implicaciones. *Tribuna de Economía ICE*, 818, 221–234.
- Puig, C. (2013). Los valores económicos y la cultura china: Claves estratégicas para la penetración en el mercado chino. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política Y Valores.*, 1(2), 1–33. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Puig Cordoví, C. M. (2013). Los valores económicos y la cultura china: Claves estratégicas para la penetración en el mercado chino. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política Y Valores*, 1(2), 32. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Renand, F. (2007). Cultura gerencial china versus cultura occidental. *Ciencias da Administração*, 9(17), 1. Retrieved from <http://ezproxy.unicartagena.edu.co:2106/servlet/articulo?codigo=4006248&info=resumen&idioma=POR>
- Restrepo, D. M., & Carlos, D. (2012). *Comercio Electrónico en Colombia*. Superintendencia de Industria y Comercio. Retrieved from http://www.sic.gov.co/drupal/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudios_Mercado_E-commerce.pdf
- Rosales, O., & Kuwayama, M. (2007). América Latina al encuentro de China e India: perspectivas y desafíos en comercio e inversión. *Revista de La Cepal*, 93, 25.
- Scarborough, J. (1998). Comparing Chinese and Western cultural roots: Why “East is East and....” *Business Horizons*, 41(6), 15–24. [http://doi.org/10.1016/S0007-6813\(98\)90018-0](http://doi.org/10.1016/S0007-6813(98)90018-0)
- Slipak, A. M. (2014). América Latina y China : ¿cooperación Sur-Sur o « Consenso de Beijing »? *Nueva Sociedad*, 250.
- Torres, C. B. (2015). Las relaciones de China en Asia Oriental y su definición en el contexto internacional, motores de cambios globales. *Observatorio de La Política China*, 14, 1–92.
- Vivas, T. (2016). *Negocios y Mundo Empresarial en la Republica Popular China*. UTB.

