

**UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA**



**EL INTERCAMBIO ECONÓMICO CON LA REPÚBLICA POPULAR CHINA  
Las Competencias Gerenciales Base**

**FRANCISCO JAVIER RENGIFO RÍOS**

**ENSAYO DE GRADO  
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

**Director de Ensayo de Grado  
FANETH SERRANO LEDESMA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ D. C.**

**2012**

**UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA**



**EL INTERCAMBIO ECONÓMICO CON LA REPÚBLICA POPULAR CHINA  
Las Competencias Gerenciales Base**

**FRANCISCO JAVIER RENGIFO RÍOS**

**ENSAYO PARA OPTAR POE EL GRADO  
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ D. C.**

**2012**

## INTRODUCCIÓN

La actual coyuntura político – económica de Colombia que, en busca de inversión extranjera, ha encontrado en Asia y específicamente en China, un potencial aliado estratégico como motor para el desarrollo del programa macro económico del actual gobierno nacional, a mediano plazo.

Las relaciones bilaterales a nivel comercial y político entre Colombia y China van en franco aumento. Nunca antes existieron en Colombia empresas de origen chino formalmente establecidas al nivel que se encuentran actualmente. Debido a este auge de interacción binacional, las relaciones interculturales se convierten en tema de necesario conocimiento para la comunicación interpersonal, y por supuesto, para el éxito de proyectos conjuntos. A nivel de empresa privada, los proyectos exitosos económicamente son un factor motivacional para el crecimiento de las inversiones extranjeras en Colombia, pero hay un obstáculo a salvar para obtener resultados positivos de manera constante. Este obstáculo, es sin duda, la diferencia cultural entre oriente (China) y Occidente (Colombia).

Por décadas, los socios estratégicos a nivel comercial y de infraestructura para Colombia han sido países occidentales, predominando los Estados Unidos de América y las naciones europeas, o los países del vecindario. Ahora, los macro proyectos que “moverán” las “cuatro locomotoras” de la economía nacional, tendrán la iniciativa en esta milenaria cultura. Es por eso, que este ensayo pretende identificar los comportamientos culturales del empresario chino y cuáles deben ser las habilidades gerenciales que deben tener dentro de sus competencias los empresarios colombianos para llevar el éxito comercial en armonía.

## **1. EL INTERCAMBIO ECONÓMICO CON LA REPÚBLICA POPULAR CHINA** **Las Competencias Gerenciales Base**

El 7 de Agosto de 2012, el Presidente de Colombia, Juan Manuel Santos Calderón, inicia su tercer año como Primer Mandatario de los colombianos. Este caballero, natural de una de las familias más prestantes y tradicionales de Colombia, que incluye presidentes, vicepresidentes y ministros, estudió Economía y Administración de Empresas en la Universidad de Kansas, Estados Unidos. Luego obtuvo el grado de Máster en Economía y Desarrollo Económico de London School of Economics y el Máster en Administración Pública de Harvard University. Ha sido él mismo vendedor de café colombiano a gran escala en Londres, Ministro de Hacienda en el gobierno de Andrés Pastrana y Ministro de Defensa con Álvaro Uribe.

Esta breve reseña biográfica de nuestro elegido democráticamente líder, demuestra las competencias que tiene para identificar puntos estratégicos de la economía. Durante su gobierno, ha obtenido de sus políticas públicas resultados diferentes, positivos y negativos. Pero es claro, que a nivel de establecer aliados de negocios estratégicos, ha sido la gestión más importante de los últimos 20 años, recogiendo lo sembrado por su predecesor en materia de estabilidad de condiciones para la inversión extranjera, lo que ha llamado él mismo las “locomotoras”: Petróleo, Minería, Construcción e Infraestructura.

Aunque no es una “locomotora” de economía declarada por el gobierno Santos, es de popular conocimiento que el mercado colombiano está inundado de manufactura china en textiles, tecnología, herramientas

mecánicas, equipos y electrodomésticos, vehículos, etc.; en fin, una muy amplia variedad de bienes y servicios. Las más prestigiosas firmas de manufactura tienen sus fábricas en la China (Nike, Adidas, Reebok, Lacoste, Converse, D&G, Calvin Klein, etc.), inclusive las colombianas, como Arturo Calle y Mario Hernández tiene fábricas en la China.

Para visualizar los sectores de desarrollo conjunto entre Colombia y China, partamos del sector más establecido, y es la industria petrolera, una “locomotora” del gobierno del Presidente Santos. Como referente, es conveniente indicar que entre las 10 petroleras más grandes e importantes del mundo, en el lugar número 3 se encuentra PetroChina, y en el lugar número 9, se encuentra Sinopec. Ambas empresas pertenecen a CNPC (China National Petroleum Corporation) que es la empresa estatal petrolera del gobierno socialista chino, es decir, es la Ecopetrol china, lo que nos indica que la política petrolera del estado chino es la empresa más importante del mundo en el sector, superando a la empresa privada petrolera más grande, la americana Exxon Mobil.

En Colombia, existen a Julio de 2012, tres empresas operadoras de campos petroleros originarias de China, es decir, que están al nivel de Ecopetrol, Oxy y Equión: Mansarovar Energy de Colombia, New Granada Energy (una empresa Sinopec) y Emerald Energy (una empresa Sinochem). Estas empresas invierten en la exploración y producción de crudo de petróleo en Colombia, como contratantes de empresas colombianas cuyo campo de negocios es la ingeniería en petróleos. A nivel de empresas chinas prestadoras de servicios petroleros, existen grandes empresas contratistas que prestan sus servicios a operadoras petroleras, en franca incursión: Great Wall Drilling Company, Sinopec

Drilling, Shandong Kerui, Hilong Group y y la misma CNPC. Fácilmente, estas empresas proveen 600 empleos directos cada una en promedio y 1800 empleos indirectos.

Grandes proyectos de infraestructura e ingeniería se desarrollarán de la mano de la nación China: el canal interoceánico seco, el oleoducto petrolero de salida al Pacífico desde Venezuela, la explotación del carbón metalúrgico y la industria del acero. En su visita a China en el mes de Mayo de 2012, el presidente de Colombia, Juan Manuel Santos, firmó nueve acuerdos de desarrollo bilateral con el presidente chino Hu Jintao; uno de estos acuerdos es el inicio de gestión para un Tratado de Libre Comercio entre los dos países.

Es por eso que definir los patrones de conducta personales para negocios con la cultura china nos lleva a intentar descifrar ¿cuál es la estrategia de negocios de China para Colombia? Para obtener la respuesta, debemos hacer un recuento de los análisis que muchas personas han realizado para la cultura socialista más grande del mundo.

Comencemos pues, por analizar su forma de gobierno. China es un país socialista, que palabras más, palabras menos, es un país donde todos trabajan para el bien de todos, dirigidos por un gobierno – partido de ideología comunista. Este cambio al socialismo se dió apenas el siglo pasado. China estuvo más de cinco mil años gobernado de manera cultural por líderes espirituales, emperadores y dinastías, donde la adoración al líder era casi divina, hasta que apareció Mao Tse Tung e implementó un régimen de vida basado en el socialismo soviético que aún

persiste. El socialismo en China, su gobierno, se ha dado cuenta hace ya bastante tiempo, que este tipo de gobierno puro no mantendrá a sus habitantes con la calidad de vida que se pretende mantenga a todos contentos.

China tiene 1.300'000.000 de habitantes, ¡mil trescientos millones de habitantes! Datos de expertos nos informan que el 75% de la población china vive en la pobreza. Solo 300 millones de chinos (siete veces la población colombiana) viven con una cierta calidad de vida comparada con los estratos 3 y 4 que conocemos los colombianos.

Esta es una buena razón para entender que China, en el 2012, es el socialismo capitalista. China tiene que alimentar a 1.300'000.000 millones de personas, hay que enviar emisarios a conseguir comida. China no posee los recursos naturales que poseen otras latitudes, con el agravante que su aparato productivo generado por recursos naturales se limita a 6 meses en el año (el invierno y otoño en China es de los más agresivos del planeta). China, en estas temporadas invernales debe encontrar energía para sus calefacciones (ya no pueden generar calor natural de madera sin destruir sus bosques), hay que enviar emisarios para conseguir energía para sus hogares en invierno y para su aparato industrial durante todo el año.

China debe conseguir materias primas para su aparato industrial y productivo, que sostenga esta gran masa poblacional, debe enviar emisarios a conseguir materias primas. China debe conseguir dinero para financiarse, debe enviar emisarios a conseguir buenos negocios,

rentables. A esos emisarios, que son nuestro público objetivo en materia de negocios, debemos saber socializar y hacer tratos de negocios con ellos. China es un país con 9'596.961 kilómetros cuadrados, la mitad de la extensión de Suramérica (17,8 millones de kilómetros cuadrados y 360 millones de habitantes) y ya sabemos, 1.300'000.000 de habitantes. Esto lo hace solo comparable con la densidad de la India, con 3'287.590 kilómetros cuadrados y 1.200'000.000 de habitantes. Es obvio que su densidad de población es mucho más alta que que en las latitudes de los hijos de España y Portugal. Pero la diferencia fundamental es su relación de posición geográfica y recursos naturales.

Siguiendo el análisis, se hará un simple ejercicio matemático en China con valores de referencia mundial. Si en China, cada habitante produce U\$ 2 por día, serán U\$ 2.600'000.000 diarios, que en una año son U\$ 950.500'000.000, es decir, 1.700 billones de pesos colombianos. Diez veces el presupuesto de nuestra nación para el 2012, que son 166 billones de pesos. En pocas palabras, el músculo financiero de la economía china no tiene comparación; tienen suficiente dinero para la inversión estratégica, inclusive inversión a pérdida.

Dada su cultura, los chinos son muy pacientes y estratégicos, por ende, los planes estratégicos que se han trazado no son a largo, mediano o corto plazo. Son a muy largo plazo, medido en décadas. El típico ejemplo de esta estrategia es el sector petrolero. Como se analizó, el gobierno socialista chino es la empresa más grande del mundo en esta industria, con sólo la representación de dos de sus compañías, PetroChina y Sinopec; pero éstas son tan sólo dos empresas del conglomerado CNPC (China National Petroleum Corporation). En esta conglomerado



empresarial petrolero chino está consolidada la base de la producción de energía proveniente del subsuelo en China.

Entonces, si hay tanto petróleo en China ¿cuál es la razón de que la industria petrolera china busque expandirse? Una respuesta es estrategia económica mundial. China pasó de ser mano de obra calificada económica a gran inversionista, buscando suplir las necesidades de sus habitantes, sin intervenir sus recursos naturales. China sabe que a futuro, las reservas de petróleo escasearán (al igual que los recursos minerales, energéticos y metales). Quien posea el suministro de estos “commodities”, tendrá la oportunidad preferencial en los negocios.

Pero, mientras llega el momento de tener la oferta energética, el músculo financiero chino debe proveer recursos para subsistir. Y ese es el motivo de la expansión energética, explorar y obtener los recursos en latitudes diferentes a la asiática, encontrando en Latinoamérica el caldo de cultivo perfecto para este propósito. Nuestro continente es el de mayores recursos naturales, y está ávido de inversión, para mejorar la calidad de vida de sus habitantes, y la inversión extranjera es la fuente inmediata, al corto plazo, de obtenerlo.

Específicamente en Colombia, Sinochem, otra empresa del conglomerado China National Petroleum Corporation, adquirió en el año 2009 a la empresa del Reino Unido, Emerald Energy, que tiene adjudicados en Colombia a través de la Agencia nacional de Hidrocarburos (ANH), bloques con presencia de hidrocarburos y que se están explotando. Este es un gran ejemplo de la estrategia china. Tiene reservas de hidrocarburos

en Campo Capella, ubicados en el departamento de Caquetá, específicamente en el municipio de San Vicente del Caguán. El famoso caserío Los Pozos, donde se celebraron las mesas de diálogo con la guerrilla de las FARC al inicio de este siglo, no tiene ese nombre por capricho. Esta área tiene un enorme potencial petrolero, con licencia de operación al gobierno chino a través de sus empresas. Los Pozos, municipio caqueteño, tiene ese nombre por que existen pozos petroleros hace más de 50 años en sus fronteras.

Para Agosto de 2012, la multinacional Emerald Energy, una empresa Sinochem, operadora del campo Capella, lleva cinco meses sin poder sacar el crudo de petróleo extraído del subsuelo caqueteño, por ataques y hostigamientos de grupos armados al margen de la ley, especialmente la guerrilla de las FARC. Sin embargo, la campaña de perforación de pozos no ha disminuido, clara muestra de paciencia y músculo financiero propios de la cultura china. Otro ejemplo claro de la estrategia es el campo Gigante, Huila, propiedad de Emerald Energy, y el campo Dorotea, Casanare, propiedad de Gran Tierra Energy (una empresa Sinopec). El crudo liviano de excelente calidad que producen estos campos no tienen como destino final suplir las necesidades energéticas chinas. Este crudo lo venden a otras empresas en Colombia, que utilizan este crudo liviano para diluir los crudos pesados que predominan en nuestro subsuelo. China busca negocios financieros y espera pacientemente la producción de sus reservas, inclusive en otros países.

Otros negocios en Colombia, pactados con el gobierno chino durante la visita de Juan Manuel Santos a China en Mayo de 2012, prometen que crecerá el avistamiento en las calles colombianas de personas con

prototipo asiático. Cooperación energética, proyectos en el río Magdalena (ser el principal sistema de transporte y proveedor de arena de río para la infraestructura china); la intención de suscribir un Tratado de Libre Comercio colombo – chino, acuerdos agropecuarios y cooperación técnica sobresalen en estos acuerdos.

Entre los proyectos estratégicos que se visualizan en el mediano plazo se encuentra el canal seco. El canal seco es el megaproyecto que el gobierno chino pretende financiar y operar (obviamente con preferencia a sus bienes y productos), que consiste básicamente en construir una línea férrea entre un punto cercano a Cartagena, en el Océano Atlántico, que incluye una ciudad portuaria, hasta un punto en el Océano Pacífico cercano a Buenaventura. Tiene este proyecto la finalidad de descongestionar el costoso y demorado paso por el canal de Panamá, de barcos cargueros.

La construcción de este canal seco sería una obra de infraestructura que movería enormes capitales provenientes del dragón gigante, por ende, los procesos de ingeniería (básica, de diseño, estudios, prefactibilidad, factibilidad, HazOp, precomissioning, comissioning) serían liderados por ingenieros y ejecutivos chinos. Contratistas de este país llegarían a trabajar en la construcción del megaproyecto. Por cierto, China tiene experiencia ancestral en megaobras, desde la antigua Gran Muralla hasta la actual represa hidroeléctrica Las Tres Gargantas, la mayor en el mundo. La experiencia de China no es solo en el ámbito de infraestructura, también este país puede ser la próxima potencia en llegar a la luna.

Otro megaproyecto que tiene en mente financiar el gobierno chino es la construcción del oleoducto entre Venezuela y el Pacífico colombiano, lo que reducirá costos del transporte de crudo venezolano hacia el consumo chino. Este megaproyecto se propone instalar tubería de mínimo 8 pulgadas a través de todas las geografías térmicas por más de 1.000 kilómetros. Un proyecto de esta envergadura moverá de manera colosal la economía del norte del continente.

Continuando con las oportunidades de negocios, hay estudios preliminares en diferentes áreas de Colombia en materia de minería. Los productos que se buscan sean resaltados son el hierro, las piedras preciosas, el oro, la plata y el cobre. El coltán maneja estrategias aparte.

Ante los prospectos planteados, específicamente entre China y Colombia, los ejecutivos de negocios, ingenieros y trabajadores deben conocer las características del comportamiento personal cultural de las personas originarias de esa nación. ¿Cómo comportarse cuando se plantea una cita de negocios? Apunte correctamente todos los datos de la misma. ¿La anulación de una cita o la falta de puntualidad con personas provenientes de China es una ofensa para la persona o personas que le esperan? Si. Debe ser muy puntual para empezar bien sus relaciones con chinos. Como siempre en estos casos, lo mejor es llegar con una cierta antelación. En general, las culturas asiáticas son bastante ceremoniosas.

Culturalmente, el “guanxi” o “establecer relaciones” es un concepto importante para la China de los negocios. Establecer y afianzar una buena “cadena de relaciones” es un factor facilitador en la vida de la relación

comercial. El “guanxi” fomenta la lealtad y confianza entre las partes, genera respeto por los demás, especialmente en un equipo de trabajo para los negocios. Tener un buen “guanxi” necesita tiempo de inversión con paciencia y tranquilidad. No es conveniente ir “directo al grano”, hay que ir paso a paso.

En la programación de visitas y citas, hay que tener muy en cuenta las fiestas del calendario chino, que no se dan en las mismas fechas de las fiestas occidentales. La mayor movilización de seres humanos que se realiza en el mundo es la celebración del año nuevo chino. Los chinos son bastante tradicionales en sus fiestas; no obstante hay que mantener en todo momento una gran atención y consideración con las personas con las que se está tratando. Por experiencia propia se puede decir que los chinos son personas muy amables, y si se obtiene la confianza a través de la lealtad, se será correspondido de igual modo.

Los saludos en China se realizan con una leve inclinación de cabeza, pero los chinos se están adaptando a la cultura occidental rápidamente y el apretón de manos está difundido, no así el abrazo o los besos. Sus alimentación es muy variada y se acompañan de una gran cantidad de salsas. Se usan los palillos para comer y para tomar los alimentos, dejándolos al lado del plato al finalizar. Por cortesía no se debe beber hasta que el anfitrión no haya levantado su vaso. Tampoco se sirve uno en su propio vaso nunca, sino que se sirve el del otro comensal, que devolverá la gentileza, llenando el nuestro. En esta cultura las comidas son un acontecimiento de alegría, felicidad y placer. Generalmente una comida consta de un plato de arroz o pasta seguido de cuatro o cinco platos finos, sentados sobre cojines en una mesa de escasa altura. No hay

que fastidiarse si toman la sopa sorbiendo con un ruido estruendoso, es la manera correcta de tomarla en esta cultura. Por cierto, les gusta beber y embriagarse, volviéndose bulliciosos y alegres, algunas veces hasta agresivos.

En las comidas de negocios entre personas de occidente y chinos, se come en torno a una mesa sentados en sillas, pero los chinos pueden invitar a una comida sentado en cojines. Es costumbre antes de comer, entregar y recibir un paño húmedo y caliente para limpieza de las manos. A cada persona en la mesa se le entrega un bol o plato hondo con un palillo, una cuchara, un par de palillos y una pequeña salsera. Cada persona llena de arroz el bol, y sirve encima los demás alimentos.

La educación y cortesía es un tema importante para los chinos, mostrar impaciencia les genera desconfianza y ser impuntuales o presentarse incorrectamente vestidos demuestra irrespeto. Nunca se debe dar la espalda a una persona china, es una de las mayores muestras de descortesía posible. No es correcto para ellos interrumpir a alguien que está hablando, siendo un acto de mala educación. No es cortés hacer preguntas personales, pero si ya se ha adquirido “guanxi”, se percibirá que son amantes de la vida en familia. Puede que los chinos si se muestren muy interesados en la vida personal de su interlocutor, sintiendo gran curiosidad por la cultura occidental, costumbres y forma de vida.

El horario más productivo para negocios es durante la mañana, sin ir “directo al grano”; tampoco es conveniente tocar temas políticos y religiosos. Es normal intercambiar temas generales. Si se quiere hacer

algún tipo de regalo, son muy apreciados los regalos del tipo occidental típico del país de origen. Al igual que los japoneses (por cierto, no hay que hablar de ellos, tienen una aversión especial por los japoneses), los chinos no abren los regalos en presencia de la persona que se lo regala. Los chinos no suelen utilizar un “no” o un “no lo sé”; más bien intentarán dar una respuesta positiva o al menos dubitativa.

En la reunión de apertura o de presentación de negocios y se presenta el intercambio de tarjetas de visita, se deben tomar con ambas manos por las esquinas, y mostrar interés por la misma. No hay que lanzar la tarjeta a la mesa o meterla en un bolsillo o tarjetero sin mirarla. Tampoco consideran educado, guardar las tarjetas por debajo de la línea de la cintura, en bolsillos de pantalones, bolsillo trasero, etc. Cualquiera que sea la manera de tomar la tarjeta, se debe procurar no tapar nunca el nombre con el dedo, pues lo pueden considerar una ofensa o al menos les puede molestar, ya que se atribuye a que el nombre impreso en la tarjeta es una representación física de su espíritu.

Identificando los comportamientos de la cultura de negocios colombiana, la programación de citas es conveniente hacerlas con dos o tres semanas de anticipación, sin depender del correo electrónico, es más recomendable el uso del teléfono. La puntualidad es muy importante en la cultura de negocios colombiana. Los interesados en hacer negocios en Colombia deberán llegar puntuales, sin embargo, es muy probable que los colombianos no lo hagan y lleguen 15 o 20 minutos tarde. Para reuniones con colombianos, se juzgará por la vestimenta ya que la ropa como un medidor de “status”.

Los colombianos somos detallistas. Observamos zapatos modernos, en buen estado y bien pulidos. La higiene es muy importante, culturalmente la ducha a diario es indispensable. Los colombianos nos sentimos muy orgullosos de la cultura y logros nacionales, aspectos positivos del país; la historia, literatura, arte y música colombiana son temas bien recibidos, el café y la cocina autóctona. Evitamos temas de política, terrorismo, religión, drogas ilegales, carteles de tráfico de drogas y guerra de guerrillas.

Ante el análisis del futuro previsto y en el mediano plazo, el encuentro cultural de negocios y económico entre dos culturas tan diferentes, se tendrá que profundizar en la teoría de las habilidades gerenciales asociadas a este intercambio. Lo primero, y más importante, es encontrar puntos en común iniciando con la comunicación. Una habilidad gerencial es el manejo de un segundo idioma, indispensable el inglés. Obviamente, el ejecutivo que maneje el idioma mandarín, tendrá una enorme ventaja a nivel local como de intercambio.

Es necesario hacer un análisis personal sobre las competencias que se tienen a nivel gerencial para el contacto de negocios con personas chinas, pero es demasiado clave que se tenga en claro que hay competencias que todo gerente de negocios con la China debe tener, iniciando con la habilidad para tomar decisiones. En este punto, se tienen puntos a fortalecer, identificando las prioridades de este concepto.

En el concepto de Toma de Decisiones, el ejecutivo colombiano debe tener muy en cuenta los aspectos a reflexionar en cuanto a la interacción



con el ejecutivo chino; para ello, se hace necesario identificar la situación, conocer, comprender y analizar el entorno del negocio y determinar si la situación analizada puede ser un problema a corto o largo plazo, entrando en juego la cotidianidad personal y la complejidad empresarial. En el primer caso, las situaciones pueden ser tan simples que el proceso se realiza en forma implícita al comportamiento humano y se soluciona muy rápidamente; en el segundo caso, las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en un contexto laboral con consecuencias de éxito o fracaso del negocio.

Es definitivo tener claro el ambiente para tomar una decisión, siendo clave el “ambiente de certeza”, donde se tiene el dominio de variables y conocimiento total sobre la situación o problema y las opciones de solución que se plantearán van a causar siempre resultados conocidos. Pero se debe tener en cuenta algo que para el manejo de proyectos es indispensable y es el tema de sacrificio de variable.

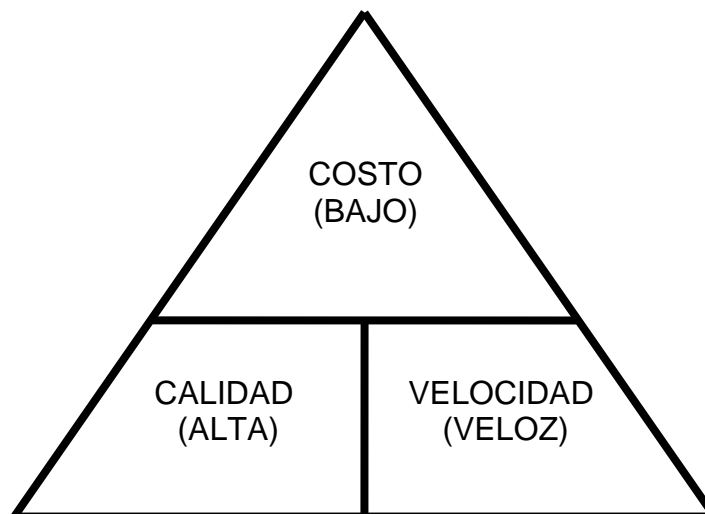


FIGURA 1. Variable de Sacrificio.

En todo proyecto, especialmente de infraestructura, se busca que el proyecto sea de bajo costo, alta calidad y se ejecute de manera rápida. Desafortunadamente, las tres variables nunca se darán en un proyecto. Por eso, se debe decidir y dejar en claro cuál se debe “administrar”. La cultura china cree en el bajo costo, baja calidad y alta velocidad. Con esta fórmula fabrican todos los objetos de uso común y no importante con que están inundado el mundo; desde un cortauñas hasta herramienta manual.

Pero, ¿que pasa en un proyecto de infraestructura como se tienen planteados Colombia y China a realizar en suelo latinoamericano? ¿Se planea construir un oleoducto, que atravesará un país ambientalmente vulnerable, con tubería de baja calidad? No. Entonces, el primer concepto de certidumbre que se debe manejar está reflejado en la Figura 1. No se hará un proyecto de alta calidad y de manera rápida a un bajo costo. No se realizará un megaproyecto de bajo costo y de manera rápida con una alta calidad. No se hará un proyecto de alta calidad y bajo costo de una manera rápida. Por eso, hay que tener muy en cuenta que si el proyecto colombo – chino desea tener éxito, el conocimiento de la legislación colombiana (tema licencias ambientales, por ejemplo) y el manejo del triángulo de sacrificio, será una herramienta poderosa en la negociación de proyectos de ejecución con China.

El “ambiente de incertidumbre” sería tema del día a día en la relación con China, ya que no se poseerá toda la información para el análisis y no se tendrá ningún control sobre la situación. Con base en lo anterior, se debe preparar el plan de acción para toma de decisiones estructuradas, donde no se sabe que puede pasar entre diferentes opciones, pero sí se conoce que puede ocurrir entre varias posibilidades, y la no estructurada, donde

no se sabe que puede ocurrir ni las probabilidades para las posibles soluciones.

Al ambiente de incertidumbre, el gerente occidental debe identificar y analizar la situación, con la comprensión de la condición del momento, definir el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para su solución. El problema puede ser actual, de acción inmediata para su solución o potencial, porque se visualiza que la situación se presentará en el futuro. Se debe identificar los criterios de decisión y ponderarlos; en este paso se valoran los aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión y se asigna un significado relativo a la importancia que tiene cada criterio en la decisión que se tome; definir la prioridad de la situación para su atención, basado en el potencial de la consecuencia y la necesidad de atención en términos de tiempo.

Siguiendo con la toma de la decisión en el ambiente de incertidumbre, el ejecutivo se debe plantear las opciones de solución, desarrollando distintas posibles soluciones al problema, evaluar las opciones haciendo un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir, mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión y elegir de la mejor opción.

Estas decisiones se deben tomar buscando maximizar, eligiendo la primera opción que sea mínimamente aceptable satisfaciendo de esta forma una meta u objetivo buscado y optimizando la que genere el mejor equilibrio posible entre distintas metas. La aplicación de la decisión se

pone en marcha para así poder evaluar si fué o no acertada, finalizando con la evaluación de los resultados; si se solucionó o no el problema.

El proceso cognitivo que debe fortalecer el empresario colombiano: Observación, al examinar, investigar y aplicar atentamente; la comparación, buscando la relación de semejanza entre los asuntos tratados; codificación, formando un cuerpo de leyes metódico y sistemático; la organización y clasificación, las conclusiones, la evaluación y la retroalimentación.

Como competencia para negocios con China, el gerente debe fomentar el trabajo en equipo, definidas como las estrategias que implementan un grupo de personas que están articuladas para lograr un objetivo común; la habilidad de trabajar hacia un mismo objetivo. Para ello, los factores claves es tener el objetivo común, claro y compartido; acuerdos de funcionamiento entre el grupo de personas que articulan el equipo, definición de roles y responsabilidades claras y ejercitar la comunicación efectiva. El método del trabajo en equipo seleccionado define la disposición a compartir información y capacidad para hacerlo adecuadamente, disposición a la diversidad y capacidad para aprovecharla, la obtención de resultados y capacidad para articular las acciones necesarias, ayudando y siendo ayudado para hacerlo, generando valor.

Los elementos claves definen la cohesión, que se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo

positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. La asignación de roles y normas a sus integrantes establecen parámetros de conducta aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. La comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea, por eso los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. La definición de objetivos a los integrantes del equipo fortalece el trabajo en común, genera buen ambiente de trabajo del equipo y que cada uno pueda proyectar claramente sus objetivos individuales.

Al tener diferente cultura, incluyendo el idioma (la pronunciación del inglés del personal chino no es la mejor), los negocios con China debe tener un factor fundamental y es la retroalimentación de la comunicación. Es clave escuchar atentamente, guardar una pausa de silencio, preguntar para aclaración de dudas, observar el comportamiento, decir lo que se piensa, pero lo más importante de la retroalimentación es la confirmación. La retroalimentación es permitir darse cuenta de la manera cómo el interlocutor se está apropiando de un conocimiento y de lo que se hace con él; y es permitirle al interlocutor chino darse cuenta de la manera cómo se está apropiando de un conocimiento y de lo que se hace con él.

Con base en el concepto de retroalimentación, las preguntas juegan un papel fundamental. El valor de una pregunta poderosa es fundamental en las relaciones comerciales con China. Es importante poner en acción la indagación con preguntas, al detectar la pregunta poderosa, profundizar en ella. Las preguntas relevantes nos permitirán llevar a mi interlocutor

chino a ampliar su horizonte de conocimiento y conciencia, conduciendo a través de hipótesis a su confirmación.

Durante las conversaciones de negocios, no se debe omitir por “se sobre entiende”, ni por asumir u omitir. Siempre se debe recuperar la información con preguntas de ¿quién? ¿cómo? ¿cuándo? ¿dónde? ¿con quién? ¿con qué?. La distorsión en la comunicación inter cultural, la distorsión por traducción y vocalización está siempre presente, con preguntas como “muchas veces, siempre, nunca, a toda hora, por lo general, de vez en cuando”. Siempre aclarar con ¿quién? ¿cómo? ¿cuándo? ¿dónde? ¿con quién? ¿con qué?. De igual manera, la generalización crea errores en la comunicación de negocios, con frases que incluyan “todos, la mayoría, la gente, los contratistas, los clientes, los de recursos humanos” que se solventan con las mismas preguntas para especificar.

La negociación como proceso de influencia surge ante la circunstancia de tener que desarrollar intereses, propios y ajenos, para lo cual se establecen tratos o interacciones con la finalidad de lograr un acuerdo mutuamente satisfactorio y duradero. En negociaciones, se debe tener en cuenta que las diferencias y el acuerdo dependen de un equilibrio de fuerzas, tratar de accionar la negociación sin generar ganadores ni vencidos. Los chinos tienen claro que cualquier negocio debe ser considerado como una relación a largo plazo y se construye sobre la base de la confianza, que a la vez se alimenta del compromiso, por lo que una negociación establece un compromiso que debe cumplirse.

Siempre, tener en cuenta en negociar para ganar – ganar, bajo el estilo colaborativo. Se aconseja ser conciliador positivo, donde se busca enriquecer, dar una solución conjunta a los problemas que se van presentando durante el proceso negociador. Al aplicar el estilo competitivo o gana – pierde, lo que se genera en una negociación combativo – negativo, hay que recordar que el dinero lo pone China. En negociación comercial, la filosofía en que debe basarse la negociación para asegurar la competitividad debe permitir la rentabilidad y favorecer la perdurabilidad.

En general, al hacer negocios con chinos se debe tener muy claro saber que se quiere, conocer a sus contrincantes chinos, tener toda la información, acuerdos iniciales, establecer los beneficios y consecuencias para cada parte, aclarar los resultados acordados y terminar la negociación con una nota positiva.

La idiosincrasia colombiana debe manejar un concepto clave, el más importante, a la hora de interactuar con la cultura china, y ese concepto es el Manejo del Cambio. En cualquier momento, se tendrá que trabajar hombro a hombro con personal expatriado de Asia, para ello, se debe manejar el cambio, no reaccionar al cambio. La reacción al cambio se manifiesta en 5 fases. La negación, al igual que muchos síndromes, se manifiesta cuando no se ha detectado el inicio del cambio; seguido de la resistencia al cambio. Una vez aceptado el cambio, se inicia la negociación a la adaptabilidad, entrando a un valle de desesperanza o depresión transitoria, para llegar a la aceptación.

Ante tales situaciones de interacción con otra cultura, o cambio, el modelo de cambio o manejo del cambio, se inicia con mentalidad de apertura o flexibilidad a lo desconocido, a lo que se sale de los esquemas mentales propios, para dejar la zona de comodidad y exigirse mucho más de lo esperado. El segundo paso de manejo es la curiosidad por conocer e interesarse por las posibilidades antes ocultas, por ver hasta donde se puede llegar al romper las barreras antes descritas. La conexión con el cambio presta el espacio para descubrir oportunidades de generar más cambios en unión con más gente que tenga la decisión de cambiar las cosas, para llegar al estado de influencia, al motivar a más gente a generar cambios excepcionales.

El paradigma chino prevalente tiene que ver con el control, el orden y la obediencia, lo que tiene como consecuencia que la gente sea convertida en objetos, medida y usada. En la relación binacional se apunta a descubrir acciones que le dan poder a la gente para contribuir mas plena y productivamente, con menor alineación que la que implica el modelo de control. El desafío es esencialmente lograr que las cosas sean hechas por medio de las personas, un modo que le permite a la gente cambiar el paradigma de control – orden.

Las características de la relación colombo – china debe crear valores de claridad en la comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a asumir lo que debe hacerse; generar espacios de apoyo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión; motivar la construcción de confianza, permitiendo que las personas de su equipo sepan que se cree en ellas y en lo que hacen; formular mutualidad, compartiendo la visión de las metas



comunes. Para asegurarse de lo anterior, se toma el tiempo de explicar en detalle sus metas; perspectiva, riesgo y paciencia. El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que la relación comercial simplemente reaccione. Por último, tener en cuenta que la confidencialidad y el respeto implica la actitud percibida en el ambiente de trabajo hacia los integrantes del equipo.

## 2. CONCLUSIONES

Las ciencias administrativas enfocadas en empresas, inician la aplicación de experiencias en otras áreas como la deportiva, en forma conceptual al gerenciamiento empresarial, para apuntar a que la relación empresa – trabajador se fortalezca en el crecimiento mutuo en busca de un objetivo común: Liderazgo a nivel personal y empresarial.

Una definición de negociación nos indica que es el proceso de comunicación que tiene por finalidad influir en el comportamiento de los demás y donde ambas partes lleguen a un acuerdo ganar – ganar. La razón para que al final de una negociación ambas partes puedan creer que han ganado es que ni los intereses ni los valores tienen por qué ser opuestos, y es responsabilidad de los negociadores descubrir los puntos complementarios para desarrollar una negociación con el esquema ganar – ganar.

El asunto del manejo de negociación y gestión de diferencias adquiere una relevancia sustantiva al contactar con otra cultura y requiere disponer de información abundante, sagacidad, experiencia, asertividad, creatividad y tacto para su aplicación; por tanto, este ensayo presenta los elementos sustantivos de la gestión, en menor escala el manejo de diferencias.

Para hacer negocios con Asia, en este caso con China, debe conocerse la cultura del país, puesto que se necesita saber sus necesidades, costumbres, demanda y consumo, y para eso es necesario entender su

historia y su cultura. La modalidad de negociación en China, dista mucho del estilo occidental. Hay ciertos protocolos y costumbre que hay que conocer, sino se puede ser mal interpretado, de manera que una falta de comunicación no resulte en un negocio fallido.

### 3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- David, Irvine; Reger, Jim (2011). *El Líder Auténtico*. Bogotá, 3R Editores.
- Dee, David (2012). *Haga de su equipo un ganador*. Bogotá, Editorial FC.
- García, Carlos (2010). *China: Su larga marcha hacia la globalización*. Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Kissinger, Henry (2012). *China*. Barcelona, Editorial Debate.
- López, Alfonso (2004). *Liderazgo Creativo*. Madrid, Editorial Brujas.
- Mnookin, Robert (2011). *Negociando con el diablo*. Bogotá, Editorial Norma.

#### 4. CIBERGRAFIA

- <http://www.ccolombochina.com/>
- <http://www.altonivel.com.mx/12529-las-10-empresas-petroleras-mas-ricas-del-mundo.html>
- <http://www.elespectador.com/economia/articulo-345166-empresas-chinas-ponen-el-ojo-el-carbon-metalurgico-de-colombia>
- [http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/colombia\\_y\\_china\\_firman\\_nueve\\_acuerdos.php](http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/colombia_y_china_firman_nueve_acuerdos.php)
- <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/china-apoyaria-oleoducto-del-pacifico>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-11893422>
- [http://www.eltiempo.com/mundo/asia/china-esta-un-paso-mas-cerca-de-llegar-a-la-luna\\_11953263-4](http://www.eltiempo.com/mundo/asia/china-esta-un-paso-mas-cerca-de-llegar-a-la-luna_11953263-4)
- [http://www.eltiempo.com/politica/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-11750301.html](http://www.eltiempo.com/politica/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-11750301.html)
- [http://www.fuerzasmilitares.org/phase\\_two/index.php?topic=3583.0](http://www.fuerzasmilitares.org/phase_two/index.php?topic=3583.0)
- <http://www.portafolio.co/negocios/ecopetrol-sube-top-petroleras-mayores-ingresos>
- <http://www.portafolio.co/negocios/paralisis-petrolera-caqueta-deja-perdidas-millonarias>
- <http://www.portafolio.co/revive-propuesta-un-canal-seco>
- <http://www.semana.com/economia/chinos-realizan-estudio-preliminar-canal-seco-colombia/152056-3.aspx>