



**APROVECHAMIENTO DE LOS FACTORES CULTURALES EN EL  
DESARROLLO DE UNA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

**AUTORES:**

**ANDRES FELIPE MANZANO SOLARTE**

**JUAN PABLO ARCE JARAMILLO**

**DIRECTOR DEL PROYECTO DE GRADO:**

**ELIÉCER MURILLO PAREDES, MBA**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES - ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS - MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD**

**SANTIAGO DE CALI**

**2019**

## Tabla de contenido

<b>Lista de gráficos</b>	4
<b>Glosario</b>	5
<b>Resumen</b>	7
<b>Abstract</b>	8
<b>Introducción</b>	9
<b>1. Planteamiento del problema</b>	11
<b>1.1 Formulación del problema</b>	13
<b>1.2 Sistematización del problema</b>	13
<b>1.3 Alcance</b>	13
<b>2. Justificación</b>	15
<b>3. Objetivos</b>	18
<b>3.1 Objetivo general</b>	18
<b>3.2 Objetivos específicos</b>	18
<b>4. Marco de referencia</b>	19
<b>4.1 Antecedentes</b>	19
<b>4.2 Marco conceptual</b>	21
<b>4.3 Marco legal</b>	26
<b>4.4 Marco teórico</b>	27
<b>5. Desarrollo metodológico</b>	31
<b>5.1 Tipo de estudio</b>	31
<b>5.2 Método de investigación</b>	31
<b>5.2.1 Fuentes secundarias</b>	32
<b>5.3 Técnicas de recolección de la información</b>	32
<b>5.4 Fases</b>	32
<b>5.4.1 Fase 1</b>	32
<b>5.4.2 Fase 2</b>	33
<b>5.4.3 Fase 3</b>	33
<b>5.4.4 Fase 4</b>	33
<b>6. Desarrollo de la investigación</b>	34
<b>6.1 Identificar cuáles son las diferencias culturales que afectan a las negociaciones internacionales y cómo funcionan para cada continente del mundo</b>	34
<b>6.1.1 Análisis de causas y efectos con la Metodología de Marco Lógico (MML)</b>	34
<b>6.1.2 Análisis de la comunicación y protocolos efectivos entre los diferentes países en una negociación internacional</b>	37

<b>6.2 Identificar las diferencias económicas entre los países que afectan las negociaciones tales como los entornos macroeconómicos</b>	43
<b>6.3 Caracterizar los problemas sociopolíticos del país de origen de la contraparte, identificando normas y condiciones territoriales de una región</b>	51
<b>6.4 Generar una guía de recomendaciones con la cual los empresarios puedan identificar cómo aprovechar de la mejor manera los factores culturales en los diferentes países para llevar a cabo una negociación exitosa</b>	64
<b>6.4.1 Guía América del Norte</b>	64
<b>6.4.2 Guía Latino América</b>	65
<b>6.4.3 Guía Europa (Centro)</b>	67
<b>6.4.4 Guía Europa (Periferia)</b>	69
<b>6.4.5 Guía Asia</b>	71
<b>6.4.6 Guía Euro-Asia</b>	73
<b>6.4.7 Guía África</b>	74
<b>7. Conclusiones</b>	77
<b>8. Referencias</b>	78
<b>Lista de anexos</b>	82
<i>Anexo 1: Regiones y países de estudio</i>	82
<i>Anexo 2: Marco Legal de la OMC</i>	84
<i>Anexo 3: Marco Legal de Colombia</i>	84
<i>Anexo 4: Marco Legal de Norte América</i>	86
<i>Anexo 5: Marco Legal Latinoamericano</i>	87
<i>Anexo 6: Marco Legal Europeo</i>	87
<i>Anexo 7: Marco Legal Asiático</i>	88
<i>Anexo 8: Marco Legal Africano</i>	88
<i>Anexo 9: Etapas de una negociación internacional</i>	89

## Lista de gráficos

Gráfico 1: Diagrama de Árbol de Problemas.....	35
Gráfico 2: Diagrama de Árbol de objetivos.....	36

## Glosario

**ADO (Árbol de Objetivos):** Un árbol de objetivos es un diagrama utilizado para definir criterios de evaluación de las distintas soluciones a un problema (Mairal, 2015).

**ADP (Árbol de Problemas):** El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa, la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto (UNESCO, 2019).

**AII (Acuerdos Internacionales de Inversión):** Los AII tienen como objetivo crear y mantener las condiciones favorables para los inversionistas de otros Estados en el territorio colombiano. El Estado tiene un importante compromiso, que es el tratar de manera adecuada y respetuosa las inversiones extranjeras en su territorio bajo estándares internacionalmente aceptados (PROCOLOMBIA, 2018).

**Cultura:** Es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad regula el comportamiento de las personas que la conforman (EcuRed, 2019).

**Negociación Distributiva:** Es básicamente una competencia sobre quién va a obtener más de un recurso limitado, el cual suele ser dinero. El que una o ambas partes consigan o no sus objetivos depende de las estrategias y tácticas que emplean (Lewicki, Saunders, & Barry, 2012).

**Negociación Integradora:** Es un acuerdo en donde ambas partes buscan el beneficio mutuo intentando lograr una relación a largo plazo en donde se aprovechen todos los factores del entorno con el fin de generar un crecimiento paulatino.

**Negociaciones potenciales exitosas:** Acuerdos que se han realizado teniendo en cuenta el aprovechamiento de los factores culturales y de otras variables como las económicas y las sociopolíticas.

**OMC:** Es la Organización Mundial del Comercio y se ocupa de todas las normas que rigen el comercio entre los países del mundo. Estas normas han sido firmadas por la mayoría de los países que hacen parte de la OMC y el objetivo final es ayudar a que las diferentes empresas puedan llevar adelante sus actividades de exportación o importación bajo un marco legal común de buenas prácticas (OMC, 2019).

**Regatear:** Es el arte de buscar la disminución de precios por medio de una especie de discusión intentando que el comprador logre rebajar el precio a lo más bajo posible.

## Resumen

La cultura afecta directamente el comportamiento de las personas, dado a las diferencias culturales, podemos encontrar que cada una genera unos patrones de vida con los cuales los individuos se ven influenciados de lo que pueden o no hacer, lo anterior reflejándose en los valores, percepciones, actitudes y creencias. Hoy por hoy, no todas las empresas tienen en cuenta que los factores culturales, dependiendo del manejo que se le dé, pueden contribuir tanto positiva como negativamente en el desarrollo de las negociaciones internacionales. Todas las compañías deben comprender que cada cultura es un mundo diferente, así como también, que este tema es uno de los más fundamentales de entender para llevar a cabo negocios potencialmente exitosos.

Es por eso que el propósito de este documento es el de orientar a los empresarios colombianos, así como a los extranjeros, en saber cómo manejar una negociación internacional, aprovechando los factores culturales que se presentan día a día, y así, permitiéndoles tener una mayor habilidad de desenvolvimiento en el desarrollo de la misma, esto con el objetivo de generar grandes expectativas en la contraparte y a su vez identificando las oportunidades de negocio para generar relaciones a largo plazo. Además, también les permitirá entender mejor los diversos mercados globales, los cuales están en constante cambio, teniendo en cuenta que esto podría ofrecerle incentivos a la hora de exportar e importar productos en los diferentes países del mundo. Por otro lado, para hacer efectivo el propósito mencionado anteriormente, se diseña una herramienta que permite resumir todo lo expuesto del proyecto en una serie de *recomendaciones que todo empresario debe tener en cuenta en una negociación internacional*, y que cuando las personas las lean, puedan identificar los puntos a seguir en el desarrollo de una negociación, con el objetivo de que obtengan negociaciones exitosas sin ningún inconveniente.

Palabras clave: Cultura, Factores culturales, Negociaciones potenciales exitosas.

## Abstract

Culture affects directly people behavior, given to cultural differences, we can find that each one generates life patterns with which the individuals are see influenced for they can or can't do, the above reflecting in the values, perceptions, attitudes and beliefs. Today by today, not all companies consider that cultural factors, depending on handling that is given, can contribute both positively and negatively in international business development. All companies must understand that each culture is a different world, as well as also that this topic is one of the most fundamental to understand to carry out potentially successful business.

That's why the purpose of this document is to provide guidance to Colombian entrepreneurs, as well as to foreign entrepreneurs, in knowing how to handle an international business taking advantage of the cultural factors that were presented day by day and allowing them to have a greater ability to development of the same, this with the aim of generating great expectations in the counterpart and at the same time identifying business opportunities to generate long-term relationships. Furthermore, it will also them enable to better understand the diverse global markets, which are constantly change, taking to account that this could offer incentives at the time to export and import products in the different countries of the world. On the other hand, to make effective the purpose mentioned above will design a tool which summarize everything exposed in the project in a series of *Tips that entrepreneurs must have in mind in an international business*, and when people read, can identify the points to follow in the development of a negotiation, with the objective that obtain potentially successful business without any inconvenience.

Keywords: Culture, cultural factors, potentially successful business.

## Introducción

La cultura es “un grupo definido de personas que comparten ideas, valores y expectativas de conducta” (Lewicki, Saunders, & Barry, 2012). Todo nuestro entorno se ve influenciado por los factores culturales, que tienen un gran impacto en diferentes aspectos como el comportamiento de las personas, los valores, las actitudes, las percepciones, las creencias, los gustos, etc. Además de temas económicos, políticos y sociales, por lo tanto, así como influye en dichos aspectos y características, también va a tener una influencia directa en las negociaciones internacionales. De acuerdo con lo mencionado anteriormente, es de vital importancia que las empresas entiendan que los factores culturales tienen un gran valor y pueden conllevar a cerrar exitosamente negocios potenciales, que producirán beneficios a largo plazo y ampliarán su mercado, dado que no se presentarán conflictos en el desarrollo de las negociaciones.

En esta investigación se pretende generar una serie de recomendaciones que las empresas colombianas deben observar en el desarrollo de las negociaciones para que estas sean exitosas. Primero, se identifican los posibles elementos que afectan negativamente el desarrollo de una negociación, al no tener en cuenta las diferencias en los factores culturales y sus efectos. En segundo lugar se plantea cómo convertir estas diferencias en oportunidades para las empresas. Por último, se analizan los beneficios que esas oportunidades puedan generar en el desarrollo de una negociación, en donde la relación que se obtenga sea beneficiosa y de largo plazo para ambas partes.

La siguiente investigación académica se desarrollará de la siguiente manera: En el primer capítulo, se hablará sobre el planteamiento del problema donde se mostrarán las causas que llevaron a la inquietud sobre cuales son los factores que determinan el desarrollo adecuado y exitoso de una negociación internacional. En el segundo capítulo, se planteará la justificación en donde se evidenciarán las razones por las cuales este tema debe ser tratado para los empresarios colombianos. En el tercer capítulo, se conocerán los objetivos que servirán como una guía para el desarrollo de la investigación. En el cuarto capítulo, se tendrá en cuenta el marco de referencia en el cual se incluirá todo lo que tiene que ver con los antecedentes, el marco conceptual, el marco legal y el marco teórico referido al tema de investigación. En el quinto capítulo, se demostrará como se realizará la recolección de los datos para el desarrollo

de las fases. En el sexto capítulo, se presentará el desarrollo de cada uno de los objetivos de cada fase y se generará una guía para que las personas tengan en cuenta a la hora de hacer negocios internacionales. Por último, se realizarán las respectivas conclusiones de cada fase que se desarrolló en la investigación.

## 1. Planteamiento del problema

En este capítulo, se señalarán las causas que se propiciaron para establecer cuáles son los factores que influyen el desarrollo adecuado y exitoso de una negociación internacional. El problema identificado consiste en no tener en cuenta los diferentes factores culturales que puedan ocasionar resultados negativos en una negociación internacional, generando con ello que el desarrollo de la negociación no sea el adecuado. Además, muchas veces las empresas al hacer negocios no tienen en cuenta que la cultura puede influir en gran medida en el éxito de la negociación, dejándola a un lado por tener presentes otros factores como los económicos, políticos y sociales, que, si bien son importantes, son tan relevantes como lo es la cultura.

Dentro de este gran problema se puede identificar que las empresas a veces incurren en diversos errores o pequeños problemas los cuales pueden jugar un papel muy importante en la negociación, conllevando a unos efectos negativos en el desarrollo de esta. Una de las principales fallas en la que comúnmente se incurre es el no tener un manejo adecuado de la comunicación, la cual se presenta de dos maneras: una por medio del lenguaje verbal, en donde se involucran los tonos de voz que no son adecuados, algunas palabras y frases que se puedan malinterpretar a la hora de dar alguna opinión o punto de vista; y la otra por medio del lenguaje no verbal, la cual mediante gestos o expresiones inadecuadas puede generar en la contraparte un disgusto. Esto genera que existan fallas en la comunicación y los protocolos a seguir.

Otra falla que los empresarios cometen es el no poseer una manera adecuada de generar y ofrecer respeto. Lo anterior, puede dar pie a que se incurra en prejuicios que afecten la negociación, así como el estigmatizar los conocimientos que los miembros de la otra parte consideren como una verdad absoluta acerca del mundo, es decir, no tener presente que las creencias y la religión de la contraparte pueden repercutir negativamente a la hora de negociar. Lo anterior implica que no se tengan en cuenta durante el proceso de negociación, los valores, preceptos y religiones que existen en las diferentes culturas.

Además, la incapacidad de los empresarios en la integración de nuevos esquemas no permite que el desarrollo de las negociaciones sea ameno, debido a que estas personas se suelen cerrar en sus pensamientos y/o acciones. También, el aprovecharse de la jerarquía para obtener un pedazo más grande del pastel, es decir, considerarse alguien superior y por ende pensar en ser

el que mayor beneficio obtendrá con respecto a la contraparte pudiendo arruinar la negociación. Por lo tanto, el individualismo y la distancia al poder entran en la lista de las fallas que los empresarios comúnmente cometen.

Por otro lado, se suele pensar que el tiempo no es un factor relevante en las negociaciones, muchas veces se pasa por desapercibido las diferencias de los significados que el tiempo posee, pero cabe resaltar que éste toma un papel fundamental en cualquier ocasión, variando su significado dependiendo de la cultura en donde uno esté inmerso. Asimismo, el no tener claro la informalidad y formalidad a la hora de negociar con diferentes culturas puede llegar a generar expectativas erróneas, y, por ende, se presentarán inconvenientes en la elaboración de los acuerdos entre las partes, los cuales no permitirán que la negociación se lleve a cabo con éxito. Por consiguiente, la sensibilidad que tienen las personas en las diversas culturas con respecto al tiempo y la falta de claridad en la naturaleza de los acuerdos afecta el proceso de la negociación.

Estos desconocimientos por parte de las empresas o empresarios que desean generar un acuerdo exitoso provocan rupturas en las relaciones que han creado o han intentado crear con la contraparte. El problema de los empresarios es que subestiman los factores culturales, sociales, económicos y políticos, pasando por desapercibido sus implicaciones dentro de los negocios. Esta falta de profundización se tomará como una alternativa para brindar un cierto número de consejos a los emprendedores a la hora de comercializar con culturas ubicadas en diferentes regiones geográficas.

Dentro del problema general de cultura, se encuentran otras variables que son de vital importancia a la hora de negociar. La primera de ellas es la variable económica, pues en ésta, muchas personas desconocen los entornos macroeconómicos, como las fluctuaciones de monedas, y hacen acuerdos en donde piensan que ganan, pero terminan perdiendo. La segunda es la política y es una de las más influyentes a la hora de realizar un negocio. Muchos empresarios desconocen que existen barreras al comercio introducidas por otros países con el fin de proteger su industria nacional, además, es de vital importancia entender el sistema por el que un país es regido antes de entrar en una posible negociación. Por último, pero no menos importante está la variable social, ésta condiciona los posibles acuerdos porque muchas zonas a nivel mundial están ubicadas en territorios conflictivos o de difícil acceso, siendo una de las barreras más difíciles de enfrentar a la hora de realizar una negociación.

## **1.1 Formulación del problema**

Con base en lo expuesto en el punto anterior buscaremos dar respuesta al siguiente interrogante:

¿Cuáles son los factores culturales que pueden ocasionar resultados negativos en una negociación internacional?

## **1.2 Sistematización del problema**

- ¿Cómo influye no tener presente las diferencias culturales en una negociación internacional?
- ¿Cómo afectan las diferencias económicas entre los países en una negociación internacional?
- ¿Qué dificultades pueden surgir con las normas y condiciones políticas impuestas por un gobierno y el discriminar u obviar los problemas sociales en una negociación internacional?
- ¿Cómo recopilar toda la información de los hallazgos en una serie de recomendaciones que permita aprovechar los factores culturales en una negociación internacional?

## **1.3 Alcance**

Para hacer que los empresarios entiendan la importancia de la cultura en el desarrollo de las negociaciones internacionales y la tengan siempre en mente en toda negociación, primero que todo es importante conocer y entender el tema, evidenciando cuáles serán los factores culturales que les permiten obtener un mayor beneficio en las negociaciones. Para facilitar su estudio se realiza una agrupación por regiones del mundo de la siguiente manera: se incluyen los diferentes países de América, observando de una manera particular a los Estados Unidos y Canadá; se incluye a Europa dividiéndola en los países de la región Centro y Periferia dadas sus diferencias culturales; se tienen presente también los países de Asia exceptuando China; y por último algunos de los países más representativos de África.

Los empresarios al conocer las diversas culturas tendrán la capacidad de manejar las diferentes situaciones que se les puedan presentar en una negociación internacional. Además, se espera que puedan usar este documento para conocer las diversas maneras de afrontar una negociación con las diferentes regiones del mundo, pues cada una tiene sus características independientes en donde los factores culturales, sociales, políticos y económicos, de no ser tenidos en cuenta correctamente, pueden afectar los procesos de negociación, buscando así que éstos factores se puedan aprovechar desde diferentes ángulos para que la negociación sea exitosa y beneficiosa en todos los aspectos comerciales y conductuales.

## 2. Justificación

En este capítulo, se justificarán las razones por las cuales el aprovechar los factores culturales en una negociación internacional deben ser tratados por los empresarios colombianos. La cultura es considerada como un conjunto de creencias, ideas y conocimientos que las sociedades han adquirido a través del tiempo y que se va moldeando con las nuevas tendencias. Este término es un factor importante que es tenido en cuenta en todo momento en la mayoría de los ámbitos económicos, políticos y sociales. La cultura es capaz de afectar cualquiera de las variables anteriores y da paso a cambios en cualquier aspecto cotidiano.

Este trabajo con fines académicos está orientado a entender de qué manera los factores culturales afectan a los negocios internacionales que realizan los colombianos teniendo en cuenta otras variables como la economía, la política y los aspectos sociales. Los factores culturales son de vital importancia a la hora de realizar un negocio, pues hay que entender bien cuáles son los factores que impulsan a las otras sociedades a tomar ciertas acciones e intentar ceder ante algunos términos con el fin de que un acuerdo pueda llevarse y cumplirse en buenos términos. Muchas empresas colombianas fracasan en negociaciones con organizaciones en el exterior porque el colombiano no comprende que sus acciones se ven mal frente a las ideas y creencias que la contraparte tiene en su conciencia.

Por lo nombrado anteriormente, una vez se haya entendido cuales son todos los problemas que se pueden originar en una negociación, se les otorgará a los empresarios colombianos una guía de recomendaciones con la que podrán entender cómo negocia la gente en los diferentes continentes del mundo. Teniendo en cuenta, aspectos fundamentales de la cultura y una serie de situaciones adicionales como lo son la economía, la política y la sociedad. Esto último, con el fin de que nuestra sociedad pueda tener acercamientos mucho más acertados a otras organizaciones y que se den de manera exitosa.

Antes de brindarles consejos y recomendaciones a los empresarios de nuestro país, se debe comprender que hay ciertos estigmas a la hora de negociar con los colombianos. Por lo general, los extranjeros definen al colombiano como persona: sin sentido del tiempo, perezoso para el trabajo, fiestero, indolente y lento. En Colombia, el arte de negociar se enfoca en la primera de las dos escuelas del negocio. Antes de empezar a hablar de esto, es importante que el lector

identifique el concepto de cada escuela. La primera es la escuela *distributiva* en donde su significado es el siguiente:

Una negociación distributiva es básicamente una competencia sobre quién va a obtener más de un recurso limitado, el cual suele ser dinero. El que una o ambas partes consigan o no sus objetivos depende de las estrategias y tácticas que emplean. (Walton & McKersie, 1965).

Por otro lado, existe una escuela que adoptó el nombre de la escuela integradora, en donde se entiende que:

Una negociación integradora las metas de las partes no son excluyentes. Si una parte consigue sus metas, no evita que la otra también alcance las suyas. La ganancia de una parte no es a expensas de la otra. La estructura fundamental de una situación de negociación integradora es que permite a ambas partes alcanzar sus objetivos. (Lewicki, Saunders, & Barry, 2012).

Una vez que el lector ha comprendido los conceptos de negociación distributiva y negociación integradora, se explican las causas fundamentales por las cuales los colombianos han usado durante su mayor parte de la vida, el primer tipo de negociación (distributiva) a la hora de comercializar o hacer acuerdos. En Colombia se utiliza una palabra que sustituye el término distribución. Esta palabra es: El *Regateo*.

Para un colombiano regatear es el arte de pedir un precio alto cuando está comercializando para después irlo bajando y llegar a un punto medio en donde él gane y el otro pierda un poco de su fracción. Al entender este significado, nos damos cuenta de que el empresario colombiano es una persona que piensa que negociar es resolver conflictos y espera que otra persona tenga que sacrificar algo para que se pueda beneficiar. Cabe resaltar, que los colombianos son personas que se preparan poco antes de una presentación y son muy buenos improvisadores.

Por otro lado, este trabajo tiene unas adiciones especiales que mejorarán la manera o forma en que las negociaciones internacionales se pueden llevar a cabo. Además de la cultura, hay otros 3 componentes que afectan directamente el desarrollo de un acuerdo internacional. El primero de estos es la variable económica. Dentro de esta, el fin último de la negociación es lograr la

optimización de costos, entendiendo los factores macroeconómicos que existen en el mundo para poder generar un acuerdo fructífero entendiendo las diferencias de divisas que existen, las diferentes industrias extranjeras y los diferentes mercados que hay porque cada uno tiene diferente manera en la cual se puede abarcar y el fin último es poder aprovecharse de estos factores para que la negociación sea fructífera.

Continuando con lo anterior, el segundo factor es la variable política. Para poder comprender cómo aprovechar este factor dentro de una negociación, es importante que el lector recuerde lo inducido por el proyecto en la introducción del problema. Los gobiernos extranjeros algunas veces generan bloqueos a la industria exterior generando un difícil acceso a nuevos mercados. Es por esto, que las empresas que desean realizar una negociación con otra que resida en un país en donde el gobierno estimula poco la inversión extranjera, deben empezar a tener relacionamiento con los gobiernos exteriores para poder romper algunas barreras por medio de las relaciones públicas, generando un mejor entendimiento entre las partes. Además, los negociadores deben comprender que deben mejorar su capacidad de flexibilidad, pues algunas veces tendrán que adaptarse a las barreras impuestas por otros con el fin de acceder a un nuevo mercado mundial.

Por último, está el factor social. Esta variable es una de las más difíciles de tratar porque puede generar un conflicto antes de una negociación y cuando se realiza un acuerdo. Como se ha comentado anteriormente, dentro de este aspecto social, las dos principales cuestiones que afectan a una negociación son: No estar en la capacidad de identificar que cada género puede aportar en una misma proporción en una negociación y la incapacidad de entender y analizar los problemas territoriales en donde se encuentra la otra parte. Para aprovechar estas situaciones, en este documento, los empresarios pueden comprender cuáles son los factores sociales que motivan a las partes que están ubicadas en diferentes regiones globales y así mismo podrán generar relaciones más sólidas a largo plazo teniendo en cuenta las diferencias que afectan desde el punto de vista de género y de territorio dentro de una negociación internacional.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Establecer una guía que permita aprovechar los diferentes factores culturales en el desarrollo de una negociación internacional teniendo en cuenta otras variables como las sociales, las políticas y las económicas.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Identificar cuáles son las diferencias culturales que afectan a las negociaciones internacionales y cómo funcionan para cada continente del mundo.
- Identificar las diferencias económicas entre los países que afectan las negociaciones tales como los entornos macroeconómicos y las economías naranja.
- Caracterizar los problemas sociopolíticos del país de origen de la contraparte, identificando normas y condiciones territoriales de una región.
- Generar una guía de recomendaciones con la cual los empresarios puedan identificar cómo aprovechar de la mejor manera los factores culturales en los diferentes países para llevar a cabo una negociación exitosa.

## 4. Marco de referencia

### 4.1 Antecedentes

Hoy en día las negociaciones internacionales son un recurso potencial que tiene el fin de generar acuerdos que permitan a ambas partes adquirir mayores ganancias y generar economías de escala. En este siglo, la globalización ha permitido la expansión económica de muchas regiones mundialmente y ha abierto paso al comercio exterior. Esta apertura mundial al comercio ha creado un ambiente de incertidumbre a la hora de realizar acuerdos entre compañías globales, pues muchos empresarios están dispuestos a entrar en este mundo de los negocios de una manera muy rápida y generan riesgo para sus negocios al no tener presente algunos temas como lo son la cultura, la economía, la sociedad y la política, los cuales pueden generar ciertos problemas a la hora de realizar un pacto con una empresa en un país extranjero.

En Colombia, actualmente muchos empresarios dueños de pymes en su afán por intentar exportar o importar mercancías, omiten las variables que están siendo estudiadas en este proyecto y cometen errores fatales a la hora de realizar un acuerdo internacional. Para entender cómo funciona la mentalidad colombiana, es importante conocer el estilo de vida de un ciudadano del país. Para ellos, no existe el sentido del tiempo.

Un colombiano promedio siempre llega tarde a todo evento, sin importar si es empresarial, familiar o académico. Por otro lado, son personas muy fraternales y les encanta el contacto físico porque para ellos es una manera de crear vínculos instantáneos, por ejemplo: “la forma de saludo, tanto como para hombres como para mujeres es el apretón de manos, aunque no de forma vigorosa. A las mujeres cuando ya se les conoce se les da un beso en la mejilla” (Llamazares García-Lomas, 2014). Cabe decir que el colombiano es una persona desconfiada y en muchas oportunidades siempre busca el beneficio propio porque por cultura o aspectos sociales, le ha tocado presenciar muchas injusticias y esto ha generado una mentalidad de desconfianza.

Conociendo estos aspectos de los colombianos, es importante entender que la cultura de ese país puede chocar fuertemente con la de otros. Un ejemplo muy claro para entender esta

problemática lo brinda el empresario y ponente Yokoi Kenji. Él es un japonés que fue criado en Colombia. En una de sus conferencias cuenta que los latinos tienen muchos mitos.

Por ejemplo, él comentaba que:

En Colombia siempre le decían chino y él es japonés, además comentaba que estaba cansado de que le preguntaban que, si él comía rata por ser asiático, dando a entender que la cultura colombiana está llena de prejuicios que fueron creados hace algún tiempo y que hoy en día prevalecen. Por otro lado, comenta que cuando volvió a vivir a Japón, él pensó que se había librado de todos los prejuicios, pero los niños de ahí empezaron a decirle que era diferente y le preguntaban que si él comía culebra (Sullivan, 2014).

Esta paradoja que Yokoi relataba, explica muy bien sobre como la cultura de diferentes países se vive de una manera diversa y demuestra que no importa si eres japonés o colombiano, ambas culturas y sociedades tienen mitos sobre la otra que funcionan como una gran barrera. Continuando con lo que dice Kenji, para él hay mitos que son dañinos para la sociedad. Él explicaba que en Colombia le decían que los japoneses eran una raza superior y muy inteligente, generándole un prejuicio a él antes de viajar a su país natal.

Cuando llega a Japón, relata que ese era un mito dañino y perjudicial, pues decía que eran exactamente como los colombianos pero que hablaban en otro idioma. El paradigma de la inteligencia superior se queda sin fundamentos cuando en su presentación dice que le enseñaron un dicho en una clase en Japón. Un profesor le dijo:

La disciplina le gana a la inteligencia” y ahí él comprendió que los mitos perjudiciales son barreras de entrada que sin conocimiento pueden llegar a afectar a una o varias personas. Por otro lado, explica que los colombianos son personas muy “vivas” y que, si fueran más ordenadas con su tiempo y sus asuntos, podrían sacarle mayor provecho a las situaciones que se les presentan (Sullivan, 2014).

Es aquí donde nace el propósito de este proyecto. Se encontró que los empresarios colombianos no aprovechaban los factores culturales a la hora de realizar negociaciones internacionales, pues en mucho de los casos, algunos no se interesaban por aprender más sobre la cultura con la que iban a negociar y además al colombiano le gusta improvisar, esto quiere decir que va a

muchas cosas sin una preparación previa y empieza a hablar desde su empirismo. El desconocimiento es el factor fundamental que lleva a que un riesgo se maximice prolongando una situación desfavorable y llevando a un conflicto dentro de una negociación internacional. El proyecto pretende revelar una serie de pasos a seguir para los colombianos a la hora de comerciar en el exterior con diferentes culturas con el fin de minimizar ese riesgo y tener una mejor preparación antes de empezar una negociación para que la misma no se vea afectada.

## 4.2 Marco conceptual

**Acuerdo Comercial:** Es un pacto entre dos o más países que tiene como fin último disminuir los aranceles al comercio. Con este se espera que los países involucrados disminuyan las barreras proteccionistas con el fin de poder aumentar las exportaciones.

**Arancel:** Es una tarifa oficial impuesta por la aduana de cada país que tiene como fin proteger a la industria nacional y sirve como fuente de ingresos para el estado. Hay dos tipos de arancel: Específico y Ad Valorem.

**Área de libre comercio:** Es un espacio u/o zona dentro de un país o una región geográfica en donde las barreras arancelarias y las cuotas se eliminan totalmente para reducir trámites e incentivar a la inversión extranjera todo bajo la regularidad de las leyes.

**Barreras comerciales:** Es una intervención restrictiva que realiza un gobierno con la ideología de proteger su industria interna.

**Competitividad:** Es la rivalidad para conseguir un fin. En el mercado nacional no es tan fuerte como en el internacional. Si una empresa quiere internacionalizarse, deberá tener factores diferenciadores para poder ser competitiva en un entorno agresivo.

**Costo de Empezar un Negocio:** es el porcentaje del ingreso per cápita de la economía, el cual incluye aranceles oficiales y honorarios por servicios legales o profesionales si tales servicios son requeridos por la ley (Euromonitor, Category Definitions, 2019)

**Cultura:** Es un conjunto de ideas, tradiciones y valores que se han adquirido a través del tiempo y se encarga de dar características específicas a una sociedad.

**Demanda:** Es una petición de consumidores nacionales e internacionales que desean adquirir bienes y/o servicios a fin de satisfacer sus necesidades básicas o materiales.

**Densidad de Nuevos Negocios:** nuevas registraciones por cada 1000 personas entre los 15 – 64 años. Los nuevos negocios registrados son el número de Sociedad de Responsabilidad Limitada (LLC por su siglas en inglés) registrados en el año calendario) (Euromonitor, Category Definitions, 2019).

**Exportaciones:** Es un conjunto de bienes y/o servicios que empresas o países extranjeros venden para la realización de las actividades de los compradores.

**Expresión no verbal:** Es una forma de acercamiento por medio del relacionamiento físico con nuevas culturas y que depende de su uso puede generar que una negociación internacional se pueda volver potencialmente exitosa.

**Expresión verbal:** Es una forma de acercamiento por medio de las palabras y la oratoria con nuevas culturas y que depende de su uso puede generar que una negociación internacional se pueda volver potencialmente exitosa.

**Globalización:** Es un proceso de integración mundial que va en función del comercio, la cultura, la sociedad y la política. Se generan innovaciones tecnológicas que permiten el intercambio de bienes y productos a nivel mundial, aumentando las inversiones extranjeras y propiciando mejores relaciones entre los países.

**Importaciones:** Es un conjunto de bienes y/o servicios que empresas o países compran a empresas o países extranjeros para poder utilizarlos en el territorio nacional.

**Incoterms:** Es un conjunto de reglas internacionales que determinan cuál es el alcance de las partes involucradas en un contrato de compraventa internacional. Cada Incoterm tiene un precio diferente porque se compone de diferentes factores y determina que termino se usa

dependiendo la negociación que se realice en ese momento. Su fin último es proveer reglas para poder interpretar términos negociables y que el comercio se facilite.

**Índice de Control de la Corrupción:** captura las percepciones en la medida que el poder es ejercido para obtener ganancias privadas, incluidas las formas de corrupción menores y grandes, así como la “captura” del Estado por parte de las élites y los intereses privados. El índice varía entre -2.5 y 2.5 en donde los altos valores corresponden a una mejor gobernabilidad (Euromonitor, Category Definitions, 2019).

**Índice de Desigualdad de Género:** está compuesto por tres dimensiones: la salud reproductiva (se incluye la tasa de mortalidad materna y la tasa de natalidad de los adolescentes), el empoderamiento (se incluye la proporción de escaños parlamentarios ocupados por mujeres y la proporción de la población de cada género que cuenta con algún tipo de educación secundaria), y el mercado laboral (se incluye la participación de cada género a la fuerza de trabajo). Los valores bajos corresponden a un escaso nivel de desigualdad entre mujeres y hombres, y viceversa (PNUD, 2018).

**Índice de Efectividad de Gobierno:** captura las percepciones de la calidad de servicios públicos, la calidad de la administración pública y el grado de su independencia de las presiones políticas, la calidad de la formulación y la implementación de las políticas y la credibilidad del compromiso del gobierno dichas políticas. El índice varía aproximadamente entre -2.5 y 2.5 en donde un alto valor corresponde a una mejor gobernabilidad (Euromonitor, Category Definitions, 2019).

**Índice de Estabilidad Política:** mide las percepciones de la probabilidad de que el gobierno sea desestabilizado o derrocado por medios inconstitucionales o violentos, incluyendo la violencia doméstica y el terrorismo. El índice oscila aproximadamente entre -2.5 y 2.5 en donde los valores altos corresponden a una mejor gobernabilidad (Euromonitor, Category Definitions, 2019).

**Índice de Estado de Derecho:** captura las percepciones de hasta qué punto los ciudadanos confían y respetan las normas de la sociedad y, en particular, la calidad de la ejecución de los contratos, los derechos de propiedad, la policía y los tribunales, así como la probabilidad de delito y violencia. El índice varía aproximadamente entre -2.5 y 2.5 en donde los valores más

altos corresponden a una mejor gobernabilidad, sin embargo, puede haber algunas raras excepciones cuando el índice excede este rango (Euromonitor, Category Definitions, 2019).

**Índice Global de Terrorismo:** mide el impacto del terrorismo en los países, varía entre 0 y 10 con valores más altos que corresponden al mayor impacto del terrorismo. Para explicar los efectos duraderos del terrorismo, cada país recibe una puntuación que representa un promedio ponderado de cinco años. Los cuatro factores que se cuentan en el puntaje anual de cada país son: número total de incidentes terroristas; número total de víctimas mortales causadas por terroristas; número total de heridos causados por terroristas; y una medida del daño total a la propiedad por incidentes terroristas (Euromonitor, Category Definitions, 2019).

**Índice de Percepción de la Corrupción:** relaciona las percepciones del grado de corrupción visto por medio de encuestas a empresarios y evaluaciones por analistas nacionales, oscila entre 10 (altamente limpio) y 0 (altamente corrupto). Consiste en fuentes creíbles usando diversos marcos de muestreo y metodologías diferentes. Estas percepciones mejoran nuestra comprensión de los niveles reales de corrupción de un país a otro (Euromonitor, Category Definitions, 2019).

**Inversión directa en el extranjero:** Es la colocación de capitales por parte de empresarios, empresas o países en un país extranjero que tiene como fin último apostar por las empresas extranjeras que tienen el deseo de internacionalizarse con el fin de expandir el mercado a nivel global.

**Jerarquía:** Es una manera de organizar a personas en una escala ordenada en donde los niveles se dividen por la cantidad de poder y se crean subordinaciones según el criterio de importancia dentro de la organización.

**Know How:** Es el conocimiento de una empresa o un empresario y no está patentado. Son un conjunto de conocimientos sean técnicos, causales o administrativos que permiten llevar las funciones de un proceso específico.

**Licencias:** Es un documento o una declaración que permite a una persona realizar una tarea específica. En este caso, permite que un empresario adquiera un documento para vender algún producto, fabricarlo o manejar una marca.

**Marcas:** Es el componente intangible de una empresa que permite relacionar en algunas ocasiones su razón social y genera distinción entre la competencia.

**Número de procedimientos para Empezar un Negocio:** muestra el número total de procedimientos requeridos para registrar una firma. Un procedimiento es definido como una interacción de los fundadores de la compañía con partes externas (por ejemplo, agencias gubernamentales, abogados, auditores o notarios) (Euromonitor, Category Definitions, 2019).

**Oferta:** Es la capacidad que tiene una empresa nacional o internacional de abastecer una demanda que tenga afinidad con su razón social.

**OMC:** Es la Organización Mundial del Comercio y se ocupa de todas las normas que rigen el comercio entre los países del mundo. Estas normas han sido firmadas por la mayoría de los países que hacen parte de la OMC y el objetivo final es ayudar a que los bienes y/o servicios de los productores puedan llevar adelante sus actividades sean de exportación o importación (OMC, 2019).

**Paradigma:** Es un modelo o arquetipo que tiene como utilidad el dar unas instrucciones a seguir o ejecutar para terminar en un bien social común o en una fortaleza social.

**Prejuicio:** Es una idea u opinión que se genera antes de percibir como es alguien real y generalmente es despectiva y negativa.

**Recursos:** Son los factores de producción que permiten la producción de la oferta para los consumidores. Estos factores pueden ser producidos por el mismo fabricante o pueden importarse por medio de negociaciones internacionales.

**Religión:** Es un conjunto de creencias que se transmiten a través de los siglos por medio de la tradición oral, compartiendo ceremonias de oración que son determinadas de un grupo social específico que hace parte de una cultura de un país determinado.

**Riesgos:** Factores negativos que se generan a partir de una negociación. En un acuerdo internacional, siempre puede existir la posibilidad de que un deudor no acepte pagar la

mercancía u/o el servicio que se está vendiendo, además, pueden surgir otros problemas en la repartición de los capitales invertidos.

**Socialismo:** Es una forma de gobierno que toma fuerza en el siglo 20 durante las guerras mundiales. Esta doctrina entrega a las clases trabajadoras la producción nacional para que se logre una sociedad organizada que tenga igualdad de condiciones sociales, políticas y económicas. Además, esta doctrina pretende cuidar a su industria y población nacional.

**Tiempo Invertido para Empezar un Negocio:** muestra el número total de días requeridos para registrar una firma. La medida captura la duración media que los abogados de incorporación indican que es necesaria para completar un procedimiento con un seguimiento mínimo con agencias gubernamentales y sin pagos adicionales (Euromonitor, Category Definitions, 2019).

**Valores:** Son cualidades, talentos personales o virtudes que se le inculcan a una persona por todas sus etapas de crecimiento y que se van amoldando a medida que se conoce más sobre el mundo.

### 4.3 Marco legal

Para hacer que los empresarios entiendan esa importancia y la tengan siempre en mente la relevancia de los aspectos culturales en la vida empresarial, primero que todo es importante entender cuál es la normatividad que existe a la hora de realizar negociaciones internacionales. Se debe tener en cuenta que el fin de una negociación internacional es la cooperación a la hora de realizar importaciones y exportaciones. Para que el entendimiento se genere de una forma más fácil, se mostrará en una primera instancia las normas internacionales de comercio estipuladas por la OMC, luego, se mostrará la reglamentación que los colombianos debemos realizar para poder exportar e importar. Por último, se sectorizan por regiones a los países del mundo para que el lector pueda comprender qué debe tener en cuenta en aspectos legales a la hora de realizar una negociación. Lo anterior, se puede observar en los siguientes anexos: [Anexo 2](#) (Acuerdos sobre obstáculos técnicos al comercio), [Anexo 3](#) (Guía legal para hacer negocios en Colombia), [Anexo 4](#) (Derechos de la propiedad intelectual), [Anexo 5](#) (Acuerdos

comerciales en Latino América), [Anexo 6](#) (Tipos de acuerdos comerciales de la UE), [Anexo 7](#) (Acuerdos comerciales en Asia) y [Anexo 8](#) (Acuerdos comerciales en África).

Dicha sectorización se hará por regiones en donde se abarcará los diferentes países de América, abarcando de una manera particular a los Estados Unidos, Canadá y México; se incluirá a Europa sectorizando por medio de los países de la región Norte (Centro) y Sur (Periferia) debido a sus diferencias culturales; se tendrá presente también los países de Asia exceptuando a China e incluyendo a Australia y Nueva Zelanda; y por último se estudiará la normatividad del continente africano.

#### **4.4 Marco teórico**

Las negociaciones internacionales, hoy en día, son el motor del comercio a nivel mundial y permiten que se generen relaciones de intercambio entre personas, empresas, y países con el fin de generar beneficios económicos y por qué no, un beneficio social.

Según unos investigadores, la negociación internacional resulta determinante para el comportamiento de la economía mundial debido a que una gran cantidad de empresas venden su producción a países extranjeros y compran sus provisiones de estos, por lo cual una empresa que opera internacionalmente debe realizar operaciones de importación y/o exportación, las cuales difieren de forma significativa de la manera tradicional de hacer negocios a nivel local. (Daniels, Radebaug, & Sullivan, 2004).

Toda empresa que busca expandirse a nivel internacional, debe hacer uso de herramientas comerciales con el fin de lograr su expansión. Es aquí en donde entran los temas importantes cómo lo son la cultura, la sociedad, la tecnología y la economía, pues estos factores son influyentes en el proceso internacional porque se deben tener en cuenta al momento de realizar una negociación internacional.

Autores destacan que las empresas que han logrado internacionalizarse requieren herramientas que soporten este tipo de procesos de intercambio comercial, dadas las diferencias significativas entre las partes, asociadas al idioma, distancias, marcos legislativos, culturas, monedas, geografía, entre otros aspectos (Gómez & Martínez, 2003).

Teniendo en cuenta que las partes que negocian tienen diferentes formas de entender el mundo y su funcionamiento, es importante que todo empresario que se vaya a lanzar a un acuerdo a nivel internacional, tenga en cuenta que hay algunos parámetros que siempre tienen que estar presentes para negociar.

Pero, ¿Qué es una negociación internacional? “Es un proceso de concertación de opiniones y posiciones entre dos o más partes, que buscan beneficios para ambos de tal manera que puedan llegar a construir o afianzar cierta relación” (Icecomex Universidad Icesi, 2008). Para otros autores, una negociación internacional se entiende como aquella operación mercantil por la que una de las partes que interviene como exportador se obliga a transmitir cualquier tipo de bien o servicio a un importador, el cual tiene la responsabilidad de pagar una cantidad de dinero puntual, todo ello considerando que este intercambio puede llevarse a cabo bajo diferencias significativas asociadas al idioma, marcos legislativos, usos y costumbres, monedas, geografía y aduanas; por lo cual resulta clave planificar lo mejor posible todo este proceso de negociación (Gómez & Martínez, 2003). Viendo estos dos puntos de vista, uno se basa en un acuerdo que busca beneficios para ambas partes y el otro dice que es un beneficio desde una operación mercantil. Ambos puntos de vista definen lo que es una negociación internacional y es por eso que en este proyecto se buscará crear una forma mediante la cual sirva de guía para todos los empresarios antes de realizar un acuerdo con el único fin y propósito de que puedan prepararse y tener conocimientos de cómo trabajan las regiones del mundo en cuanto a las 4 variables nombradas en el párrafo anterior.

Dos investigadores colombianos, Jose Alejandro Cano y Jose Jaime Baena, al investigar a autores como: Lim & Murnighan, Kresten & Lo, Brau & Lai; definen que hay 3 etapas en toda negociación internacional y que dentro de cada una de éstas se abarcan las

actividades y operaciones de todo el proceso de negociación internacional, resaltando la simplicidad y la facilidad de comprensión del proceso. (Cano & Jaime, 2015)

Tomando la referencia de estos dos investigadores de Medellín, en el Anexo 9 el lector podrá observar una tabla que involucra las etapas de una negociación internacional, con el fin de que comprenda como funciona cada parte de una negociación. Una vez hemos entendido la realidad de cada una de las etapas de una forma resumida, este trabajo estará enfocado en la etapa # 2 de las negociaciones internacionales. Pues como se ha dicho antes, se pretende entregar una guía que explique cómo comerciar y hacer acuerdos con diferentes regiones del mundo ([Anexo 1](#)), permitiéndole al empresario la capacidad y oportunidad de tener una preparación antes de iniciar un proceso internacional, pues en muchos casos, la falta de conocimiento de la contraparte genera un quiebre o fractura inicial que indispone a los involucrados y puede dar una muerte temprana a un proceso que no alcanzó su máxima cumbre.

Por otro lado, este proyecto se basa en dos modelos: El árbol de problemas (ADP) y el árbol de objetivos (ADO). El fundamento del primer modelo (ADP) se basa en el análisis de las situaciones y tiene dos fines. El primero es el de analizar una situación específica que requiera de un estudio situacional o causal, y el segundo es el de planificar un proyecto teniendo en cuenta sus posibles problemas y los efectos negativos que estos podrían generar para la vida útil del proyecto en cuestión. Por lo general, este árbol de problemas encierra los aspectos más problemáticos o que requieren mayor estudio por el proyecto y es un punto de partida para poder realizar los objetivos a estudiar dentro de este proyecto de grado.

Este primer modelo es una suma de muchos problemas principales que tienen una relación causa-efecto que generan preguntas de investigación. Para poder elaborar este ADP, es necesario generar un problema general que sea el centro de estudio (en este caso es el desaprovechamiento de los factores culturales dentro de las negociaciones) y luego ir desglosando problemas secundarios que ayudan a formar esa gran burbuja general. El último paso para realizar este árbol es ir ubicando cada efecto con su correspondiente causa para poder examinar cuál es el malestar generado por cada causa.

Continuando con lo anterior, el segundo modelo que se tendrá en cuenta es el de árbol de Objetivos (ADO). Este modelo pretende que las situaciones (efectos causados por los problemas) en un futuro sean soluciones positivas que permitan el crecimiento del proyecto,

generando un punto de partida general que permita solucionar el problema central. El ADO es una continuación del ADP y su elaboración es muy sencilla.

Consta de realizar cambios positivos a los problemas y a los efectos. En otras palabras, es como si fuera una ecuación matemática y a todo lo que este negativo se le multiplica un (-1) para que cambie a positivo. Cuando este cambio ocurre, la terminología del árbol empieza a modificarse. Deja de ser correcto usar las palabras causas y efectos. En su lugar, se reemplazan por medios y fines los cuales permiten que la elaboración del proyecto se genere con mayor efectividad y agilidad.

Por último, para generar la guía de consejos o recomendaciones para los empresarios colombianos se tendrán en cuenta los hallazgos encontrados a lo largo de toda la investigación, así como los modelos de ADP y ADO que están compuestos en el marco lógico.

## **5. Desarrollo metodológico**

### **5.1 Tipo de estudio**

Siendo la investigación un recurso muy importante para obtener mejores resultados en el desarrollo de proyectos, antes que nada, hay que tener en cuenta que ésta se basa en dos métodos. El primero de estos es la investigación cualitativa, basada en “entender a los participantes en la investigación, más que de acomodar sus respuestas en categorías determinadas con poco margen para matizar o explicar sus respuestas” (Hair Jr, Bush, & Ortinau, pág. 146). El segundo de estos es la investigación cuantitativa, la cual se basa en usar “preguntas formales y opciones de respuesta predeterminadas en cuestionarios aplicados a muchos entrevistados” (Hair Jr, Bush, & Ortinau, pág. 145).

Es por ello por lo que en este documento se van a aplicar los métodos cualitativos y cuantitativos, específicamente utilizando una investigación descriptiva. Por otro lado, si en el transcurso del desarrollo del presente texto lo permite, se agregará una investigación causal, permitiendo analizar de una manera más detallada y precisa los datos recolectados.

### **5.2 Método de investigación**

Esta investigación utilizará el enfoque cuantitativo y si es posible el enfoque cualitativo. Según Hernández Sampieri “el enfoque cualitativo busca principalmente la “dispersión o expansión” de los datos e información, mientras que el enfoque cuantitativo pretende “acotar” intencionalmente la información” (Hernández, 2014, pág. 10). Con estos métodos, se podrá recopilar la información adecuada para el desarrollo de la investigación y mediante los análisis interpretativos, estadísticos y descriptivos, se probarán las hipótesis planteadas al comienzo o a lo largo de la investigación.

### **5.3 Fuentes de información**

La información es el recurso más importante en toda investigación. Con la adecuada recolección de datos permitirá que cualquier documento, proyecto, informe, entre otras, tengan

los fundamentos y soportes necesarios para que lo escrito en ellos sea válido y veraz. Es por ello, que esta investigación utilizará toda la información pertinente que esté al alcance, utilizando fuentes secundarias:

### **5.2.1 Fuentes secundarias**

“Los datos secundarios son información que ya se había recopilado para otro problema o asunto”. (Hair Jr, Bush, & Ortinau, pág. 35). Como en toda investigación, se va a acudir a diversas fuentes que nos permitirán obtener la información necesaria para el buen desarrollo del presente documento tales como lo son: bases de datos de universidades, documentos, proyectos de grado especializados en un tema similar, etc.

### **5.3 Técnicas de recolección de la información**

Tomando en cuenta la temática principal de este documento, para facilitar la evaluación de los hallazgos o resultados encontrados se utilizará: la recopilación documental para analizar e interpretar los datos secundarios que por medio de patrones que se evidencien en las diferentes regiones, las cuales servirán para la realización de la guía de negocios.

### **5.4 Fases**

#### **5.4.1 Fase 1**

Es muy importante identificar cómo influyen las diferencias culturales en una negociación internacional, es por ello por lo que la información obtenida se realiza a través de libros relacionados con el tema cultural y los negocios, proyectos realizados por diferentes autores basados en un tema similar al trabajado en este documento. Adicionalmente se realiza un análisis de causas y efectos al problema identificado con el objetivo de establecer una serie de recomendaciones para aprovechar los factores culturales y poder contrarrestar sus consecuencias.

### **5.4.2 Fase 2**

Tener en cuenta las diferencias económicas entre los países es también fundamental en una negociación internacional, para ello se obtiene información de bases de datos sobre los factores económicos, analizando diferentes variables como el PIB, la inflación, las tasas de cambio, tipos de interés, entre otros, para determinar si la economía de un país además de lo cultural influye en el desarrollo de la negociación.

### **5.4.3 Fase 3**

Entender las condiciones sociopolíticas de un país permitirá que el desarrollo de la negociación sea eficaz, con lo anterior, se consultaran las políticas impuestas que tienen los distintos países y sus implicaciones en las exportaciones e importaciones. Así mismo, por medio de bases de datos se conocerá que tanta importancia tiene el género en los determinados países de estudio.

### **5.4.4 Fase 4**

Se sintetizará todos los hallazgos estableciendo una serie de recomendaciones que todo empresario debe tener en cuenta en una negociación internacional, permitiendo conocer cuáles son los aspectos relevantes a la hora de desarrollar una negociación para que ésta sea exitosa.

## **6. Desarrollo de la investigación**

### **6.1 Identificar cuáles son las diferencias culturales que afectan a las negociaciones internacionales y cómo funcionan para cada continente del mundo**

#### **6.1.1 Análisis de causas y efectos con la Metodología de Marco Lógico (MML)**

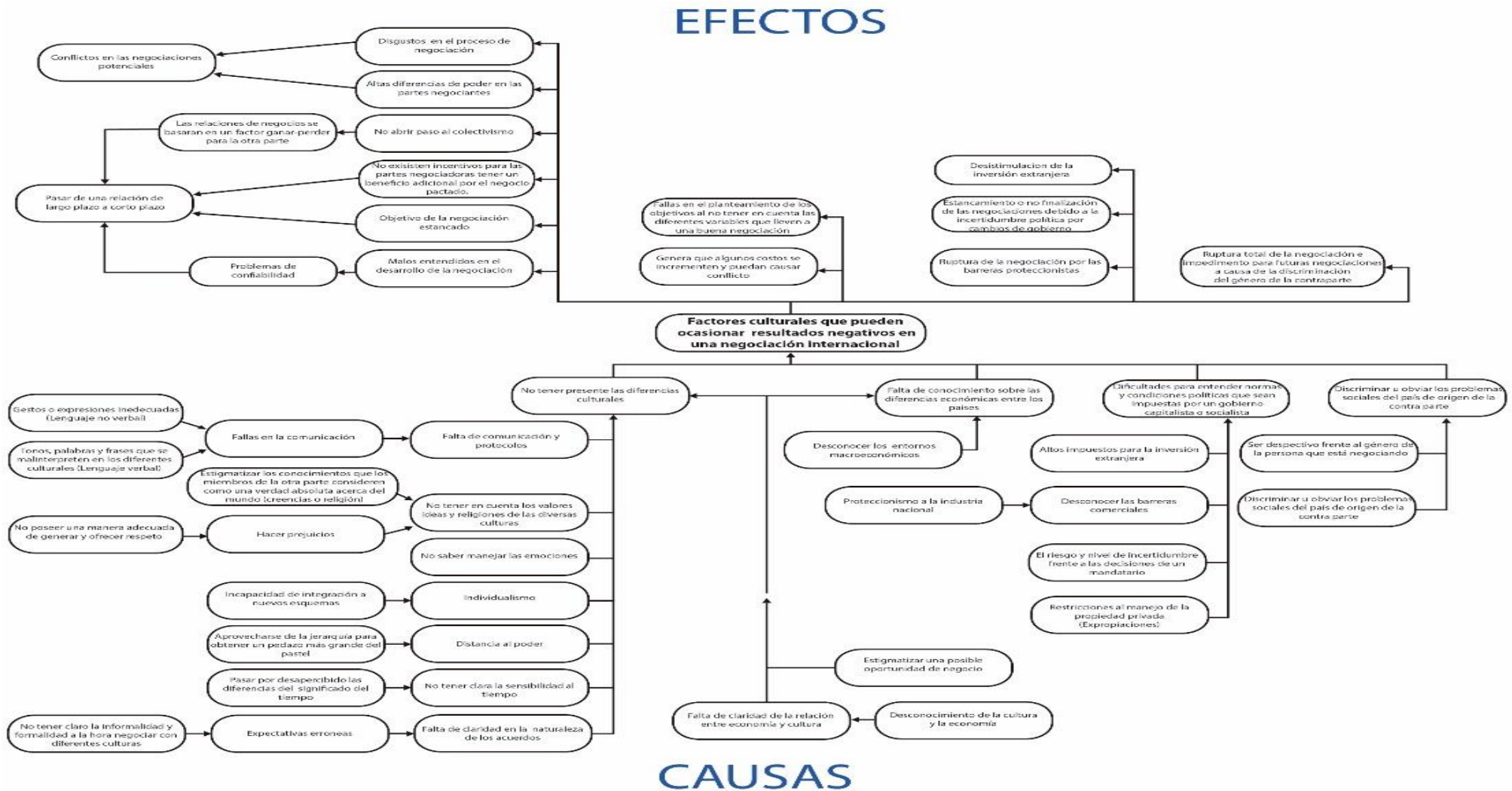
Tener presente las diferencias culturales que existen alrededor del mundo es un aspecto fundamental a la hora de desarrollar o entablar negociaciones internacionales. Esto les permite a los empresarios obtener un mayor conocimiento o información sobre los posibles escenarios culturales que se puedan presentar en los diferentes países. Es por ello, que se propone utilizar la Metodología de Marco Lógico (MML) con el objetivo de realizar un análisis de causas y efectos, para posteriormente convertirlos en medios y fines que van a contrarrestar las posibles consecuencias que se puedan presentar durante el desarrollo de una negociación internacional.

La MML es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015).

Creada en el año 1969, por la firma consultora Practical Concepts Inc bajo los especialistas León Rossenberg y Lawrence Posner, para posteriormente ser usada formalmente a principios de los años 70 por la U.S Agency for International Development (USAID) en la planificación de sus proyectos. Este método ayuda a evitar la carencia de precisión teniendo objetivos múltiples adecuando de una manera más efectiva los objetivos de un proyecto, así como también, fracasos en la ejecución por no haber una claridad en las responsabilidades definidas y la inexistencia de una base objetiva para poder comparar lo planificado con los resultados.

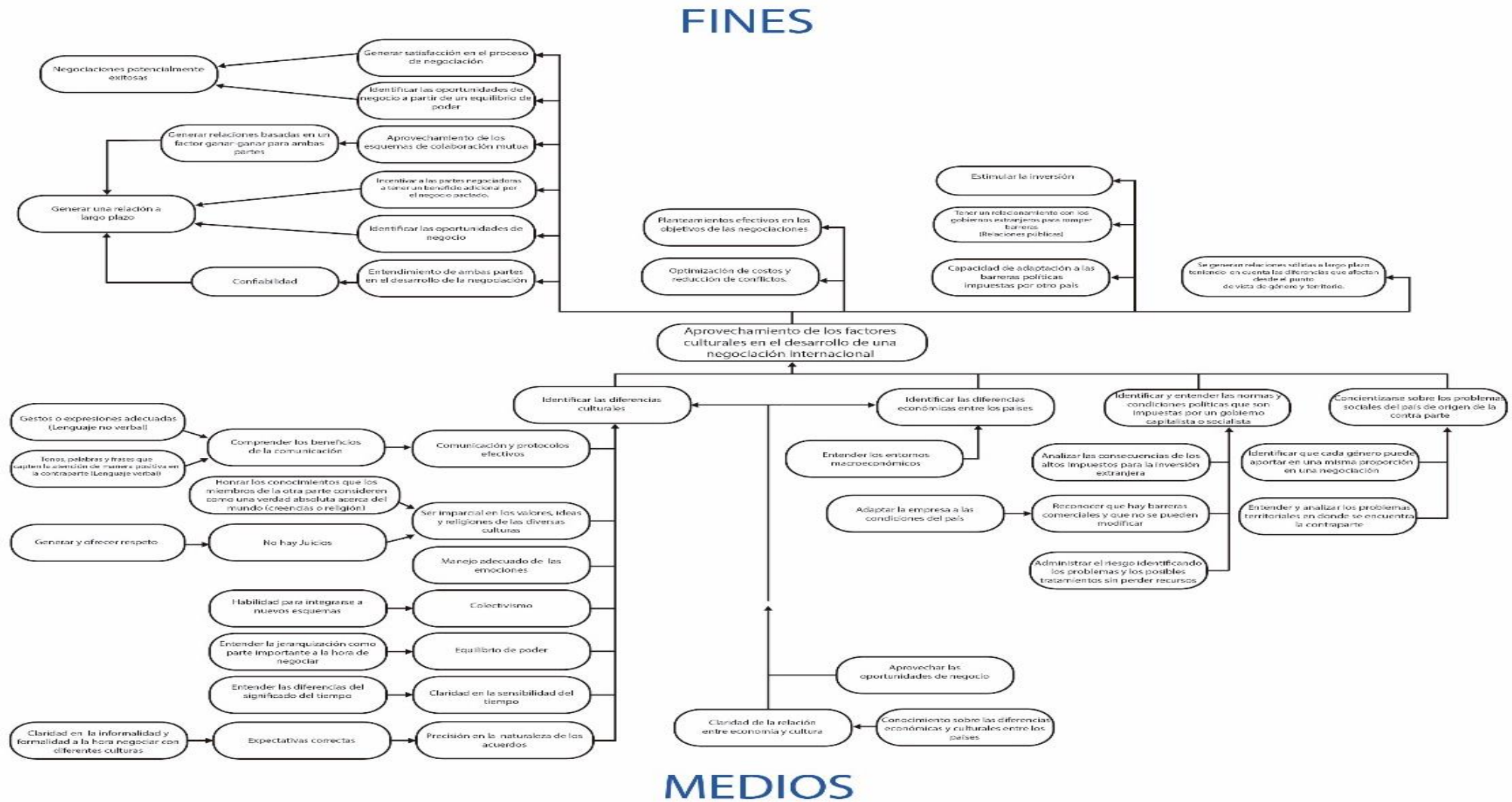
Los diagramas de Árbol de Problemas (ADP) y Árbol de Objetivos (ADO) se muestran en el Gráfico 1 y Gráfico 2 respectivamente:

Gráfico 1: Diagrama de Árbol de Problemas



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2: Diagrama de Árbol de objetivos



Fuente: Elaboración propia.

### **6.1.2 Análisis de la comunicación y protocolos efectivos entre los diferentes países en una negociación internacional**

Para llevar a cabo una negociación internacional exitosa, los empresarios no deben sobreestimar la comunicación y los protocolos o reglas a seguir. Estos dos determinantes se pueden considerar como pilares fundamentales en todo el proceso de la negociación, puesto que tienen una relación directa con el tipo de cultura con la cual nos veamos involucrados. Aquí, se puede encontrar diferentes aspectos, como lo son la comunicación verbal y la no verbal.

La primera, llevándola a un trasfondo más cultural, hace referencia al tono que se suelen utilizar en los diferentes países durante una conversación, además de las palabras y frases clave que pueden ser representativas durante el proceso. La segunda, se refiere a los gestos, expresiones o comportamientos, que dependiendo de la cultura, todo empresario debe evitar para que la negociación no se derrumbe por los posibles malestares que puedan causar. Al tener presente lo anterior, los empresarios podrán obtener mayor confiabilidad en el momento de entablar conversaciones con la contra parte, impactando de manera positiva a la contraparte.

Cabe resaltar que la religión de cada nación se considera sagrada (aunque algunas religiones se consideran más sagradas que otras), por lo que este tema no es muy favorable a la hora de hablar en una negociación. En muchos países, se recomienda evitar hablar de este tema por las incomodidades o conflictos que se puedan ocasionar, pero si se llegase a suceder, la persona tendría que tener el conocimiento necesario sobre la religión para poder tratar temas religiosos sin que afecte negativamente a la contraparte. Por lo tanto, es recomendable ser imparcial con respecto a los valores, ideas y religiones de las diversas culturas con el objetivo de generar y ofrecer respeto.

Por otro lado, en la actualidad, los empresarios deben poder integrarse a nuevos esquemas debido a los constantes cambios que se presentan en el mundo, es decir, que tengan presente el colectivismo con el propósito de aprovechar los esquemas de colaboración que se puedan generar entre las partes, en donde se entablen relaciones del ganar - ganar.

También, se debe considerar la jerarquización como parte importante del proceso de negociación, debido a que muchos países, específicamente los asiáticos, tienen arraigado por su cultura, un comportamiento colectivista y a su vez serio en el equilibrio de los poderes. Por lo tanto, si un empresario prefiere mandar a una persona de un “rango menor” a negociar con las empresas Asiáticas, estas empresas mandarían como delegado a alguien del mismo nivel o simplemente no se desarrollaría el proceso de negociación, puesto que para ellos esto es un acto de irrespeto por considerarlos inferiores. Así mismo sucede con el sentido del tiempo, ya que son considerados por ser muy estrictos con la puntualidad, sea el aspecto de más mínima importancia. Por lo cual, entender la importancia del colectivismo y la jerarquización conllevaría a un aspecto crucial que se busca en toda negociación, las relaciones de largo plazo.

Los empresarios al conocer lo expuesto anteriormente, tendrán una mejor habilidad de desenvolvimiento en los entornos de negocios dado a que podrán generar satisfacción en el proceso de negociación mediante la identificación y aprovechamiento de las oportunidades que se les puedan presentar. Además de evitar las posibles amenazas que puedan traducirse en un malestar para la contraparte. Ahora, para acercarnos más al contexto por las regiones que se van a tratar en este proyecto de grado, podemos responder a la siguiente pregunta: ¿En qué se diferencian los protocolos entre las diferentes regiones en el desarrollo de una negociación internacional?

Tomando como referencia lo expuesto por Olegario Llamazares García (2014), en una guía de negociación llamada *Protocolo empresarial internacional*, además de diferentes bases de datos, podemos dar a conocer lo que los empresarios deben tener presente a la hora de negociar en las respectivas regiones planteadas en el [Anexo 1](#).

La primera región tratada en este documento es América del Norte, hay que destacar que tanto Estados Unidos (USA) como Canadá, son considerados países con grandes potenciales a nivel mundial, pero ¿Qué se debe saber a la hora de negociar con estos dos países? En primera medida, antes de comenzar el proceso de la negociación, hay que tener presente que la puntualidad es una característica importante, posteriormente se debe saludar por medio de un apretón de manos a los presentes; en ocasiones se pueden usar expresiones formales o informales, utilizando estas últimas cuando ya hay una mayor cercanía con la persona. Otra característica habitual es el uso de tratamientos como los son Mr o Miss seguido de los apellidos. Además, el contacto visual es considerado un aspecto muy importante dado a que

este permite transmitir interés y confianza en el ambiente de la negociación, pero hay que tener cuidado, ya que este no debe ser muy penetrante para no causar incomodidades.

Por otro lado, los temas más comunes para hablar durante la negociación en esta región se relacionan, en mayor medida, con los viajes y la gastronomía, pero a su vez debe evitarse hablar sobre temas como la religión dado a que los comentarios no serán bien vistos. Así mismo, hay que evitar hacer comparaciones entre USA y Canadá debido a que cada uno se percibe de una manera diferente. También, algo muy importante para el ambiente de negocios en zona del mundo es la forma adecuada de vestirse, esta debe ser formal, para impactar positivamente en la percepción de la contra parte. Por último, si se quiere entregar un obsequio o regalo, este debe ser de poco valor siendo representativos del país de origen y que posean diseños u objetos relacionados con la empresa, tales como el logotipo.

La segunda región que se va a tratar es Latino América, en esta hay que tener en cuenta que el significado el tiempo es casi parecido en los países de esta región, puesto que la puntualidad depende del sector de donde se esté efectuando la negociación, este es el caso de Colombia y México; otros países no se caracterizan por ser puntuales, como lo son Argentina y Brasil, este último se diferencia en el uso de la expresión “hora inglesa” ya que esto es un condicionante para que se comprometan a llegar temprano; en cambio, para Chile la puntualidad es un factor clave en los negocios. Además, en los países Latino Americanos, se tiene el hábito de siempre saludar con un apretón de manos. A la hora de tratar a las personas se hace de una manera formal, por lo general, se suele llamarles por Señor y Señora, exceptuando a Colombia ya que en este país el saludo va variar según el sector en donde se encuentren dado a que tienen una manera formal como lo es el Usted y otra menos formal como lo es el Tú.

Por otra parte, los temas más comunes de hablar en dicha región en el proceso de la negociación, son el fútbol, la música, la historia y la literatura. En la mayoría de países de esta localización, la forma usual de vestirse para la negociación es formal, siendo esta representativa al impactar positivamente en la personalidad y el nivel profesional que se quiere transmitir. También, cabe resaltar que si se entregan regalos, en el momento de la negociación, hay que saber que se deben ser de calidad (no necesariamente costoso) y abrirlos en el momento en que algunas de las partes hacen la entrega del mismo, teniendo en cuenta a su vez que en Chile no se tiene la costumbre de ofrecer regalos, pero si se llegan a hacer se tendrá que hacer el mismo procedimiento mencionado anteriormente.

La tercer región a tratar es Europa Central, aquí se pueden encontrar también patrones en los diferentes países de estudio. En primera medida, la puntualidad es un aspecto a resaltar en esta región ya que es algo muy importante en el ambiente de negocios tener compromiso con las cosas pactadas. En segunda medida, estos países saludan, también, por medio del apretón de manos, pero se destacan algunas diferencias como lo podemos ver en Alemania, siendo un saludo más largo que los demás, en Bélgica, uno más rápido, en Francia uno menos fuerte y en Países Bajos, Dinamarca, Suecia y Reino Unido siendo uno más firme y breve.

Por otro lado, un patrón en el trato de esta región hacia las personas es que utilizan los tratamientos de Señor y Señora (en sus respectivos idiomas) con los apellidos. Aunque los Alemanes suelen usar más los títulos profesionales a la hora de tratar a las personas, los Finlandeses usan los nombres de pila y los Suecos llaman a las personas según su jerarquía. Aquí, la formalidad o informalidad va a variar según el país con el cual se esté negociando, como por ejemplo, en Dinamarca el trato no es muy formal y el caso de Suecia que ya se ha mencionado.

Se puede encontrar otro patrón en los temas más comunes al conversar en el proceso de negociación, en donde los deportes han sido de suma importancia en el entorno de negocios dado al gran valor que tiene en las diferentes naciones, la historia también ha sido un tema importante en el ambiente empresarial pero hay que tener mucho cuidado puesto que los conflictos históricos externos (como la Segunda Guerra Mundial) o internos no son bien vistos, además, el arte, la naturaleza y los viajes son temas que llaman la atención. Al mismo tiempo, en esta región, la mayoría de los países tienen arraigado que la formalidad en la manera de vestirse es parte esencial al causar una buena impresión en la contra parte negociadora, pero también hay países que prefieren ser más conservadores como es el caso de Alemania, Países Bajos y Suiza. Finalizando con los regalos, aunque la mayoría los reciben con agrado, preferiblemente deben ser de calidad pero no de un alto costo, pero países como Suiza y Reino Unido, no tienen la costumbre o tradición de entregar o recibir este tipo de objetos.

En la cuarta región, encontramos la periferia de Europa (Europa Periferia), en esta región las personas son muy puntuales cuando se trata de temas de negocios. Del mismo modo, se evidencia que al igual que en las anteriores regiones, el saludo más común es el apretón de manos, la única diferencia se presenta en que los Italianos a la vez tienen la costumbre de poner

la otra mano en el antebrazo. Así mismo, estos países son muy formales al tratar a las personas en el entorno empresarial, utilizando los tratamientos de Señor y Señora en sus respectivos idiomas, aquí se vuelve a presentar una diferencia en Italia, puesto que a las personas de mayor rango suelen utilizar el término de Doctor o Doctora.

El tema más común en esta región a la hora de conversar es el fútbol, esto debido que son países que están inmersos en ese medio, además de que en España, Italia y Portugal hay reconocidos equipos del fútbol que han hecho historia, tales como Barcelona, Real Madrid, Milan, Juventus, Inter de Milan y Porto. Por otro lado, le dan una gran importancia en la formalidad a la hora de vestir (a excepción de los Griegos que no es tan relevante), esto debido a que consideran que una buena presentación es esencial para poder resaltar. Por último, en los regalos cada país tiene sus propios métodos, en España y en Grecia, los regalos no son muy habituales pero si se llegan a dar tienen que ser de calidad y no de gran valor; en Italia los regalos sólo se deben entregar a los directivos; y en Portugal lo recomendable es darlos en la primera visita.

En la quinta región encontramos a Asia, cabe resaltar que los asiáticos tienen una cultura muy distinta a los de occidentales, pero en el ambiente empresarial se pueden notar, aunque con algunas diferencias, algunos patrones que se vienen repitiendo en lo mencionado anteriormente. Por lo general, las personas asiáticas tienen una cultura muy marcada con base a la puntualidad ya que esto es un aspecto por lo que se han caracterizado, pero existen algunos que son la excepción como los árabes. En el marco de los saludos, en esta región lo hacen también por medio del apretón de manos, excepto los indús ya que lo hacen juntando las palmas con los pulgares hacia arriba, pero también resaltando que algunos países como: Qatar que sólo usan la mano derecha dado a que la izquierda es mal vista; Corea del Sur y Vietnam que suelen inclinar la cabeza; y en Japón que hacen reverencias en ocasiones muy formales.

En el trato de las personas la mayoría de países lo hacen por medio del apellido precedido de Mr o Mrs, y unos pocos como India, Tailandia y Vietnam lo hacen con los nombres, además de que los países árabes (Arabia Saudí y Emiratos Árabes) utilizan los títulos teniendo en cuenta la jerarquía si bien es de la familia real o un alto funcionario del gobierno. Por otro lado, los temas más comunes que se suele hablar en estos territorios son acerca del progreso económico de los países, los viajes y la gastronomía, pero del mismo modo hay que evitar hacer comparaciones o hablar acerca de temas políticos, religiosos y temas personales. A saber el tipo de vestimenta que suelen usar, en India y Japón prefieren ser más conservadores, en

Vietnam tienen la costumbre de ser informales salvo en reuniones de Administración Pública y en Arabia Saudí prefieren la ropa clásica, de lo contrario las demás Estados le dan especial importancia a la formalidad debido a que esta, además de transmitir una buena imagen, es esencial. También, los regalos preferiblemente deben entregarse al cierre de la negociación o al obtener una relación comercial, no abrirse en público porque no es costumbre hacerlo, además de que en los países árabes estos deben ser de calidad y de un gran valor sin que se insulte de alguna forma si religión.

Euro-Asia es la sexta región, compuesta específicamente en este proyecto por Turquía y Rusia. En estos dos países la puntualidad es considerado un tema serio y de cortesía. De igual modo, la forma más usual de saludar a las personas es por medio del apretón de manos. Por otra parte, el trato de los turcos es más formal ya que usan los tratamientos de Señor y Señora a las personas y cuando ya las conocen prefieren usar los títulos profesionales, en cambio, los rusos son más informales puesto que usan los nombres propios.

Los temas más seguros para hablar durante la negociación son la historia, los museos o monumentos importante y el fútbol, igualmente es recomendable evitar hablar al respecto de temas políticos. En esta región, la manera de vestir debe ser formal, aunque en Rusia, a la vez, se visten de una manera conservadora. Finalmente, los regalos son bien recibidos, pero los turcos prefieren que no sean de tipo personal.

La última región estudiada es África, aquí se destaca que la puntualidad es valorada en muchos países, un caso curioso es el de Marruecos en donde los invitados deben ser muy puntuales con la hora establecida pero los marroquíes pueden llegar tarde, otros casos como el de Argelia, Camerún y Libia es que son muy flexibles o relajados con el sentido del tiempo. En el saludo, por lo general, se usa el apretón de manos, pero este varía del país dado a que algunos lo hacen largo y firme (Kenia y Libia), fuerte y rápido (Sudáfrica) o expresivo (Egipto). El trato suelen usar los apellidos con los tratamientos de Mr o Mrs (Señor o Señora), a diferencia de Angola que lo hacen en portugués y Nigeria que usan Madam o Mister para referirse a alguien.

El patrón en los temas favorables en la conversación tienen que ver con el fútbol (debido a que son muy aficionados a este deporte) y las bellezas naturales o turísticas de los países en cuestión, así mismo, hay que evitar hablar sobre los conflictos, la religión y la política porque no serán tomadas de la mejor manera y pueden dañar el proceso. En en punto de la vestimenta,

lo recomendable es siempre vestir formalmente, no obstante en Kenia hay que hacerlo más conservador. Concluyendo con los regalos, estos deben estar bien envueltos por el valor que tiene hacerlo en esta región y entregarlos con las dos manos, por otro lado, en Egipto se debe hacerlo con la mano izquierda.

A pesar de la diversidad de culturas en la que estamos inmersos, existen patrones representativos a la hora de negociar con países extranjeros. Conocer los protocolos antes de negociar con un país, es de vital importancia porque permitirá obtener un mejor desenvolvimiento en el proceso de negociación. Además, se podrá reducir considerablemente los posibles errores que se puedan cuasar en un ambiente de negocios.

## **6.2 Identificar las diferencias económicas entre los países que afectan las negociaciones tales como los entornos macroeconómicos**

Conocer acerca de la economía y la cultura de los diferentes países, va permitirle a los empresarios obtener una mejor claridad de la relación que tienen los factores económicos y culturales a la hora de llevar a cabo negociaciones internacionales. Visualizando diversas oportunidades que mejorarán las negociaciones por medio de dinámicas que sean rentables. Para ello, es necesario entender los entornos macroeconómicos, puesto que este conocimiento les va a conceder a los empresarios optimizar costos y reducir los conflictos, además de hacer planteamientos efectivos en base a los objetivos de las negociaciones.

La primer región a tratar, siendo una de las más grandes del mundo es América del Norte, esta posee dos economías que lideran el orden económico a nivel mundial, estando Estados Unidos en el top 5 de potencias mundiales, siendo la primera potencia, y Canadá que se encuentra en el top 10, entrando a liderar el panorama mundial. Ambos países que se encuentran dentro de esta región lideran un bloque económico con un músculo financiero bastante potente. La inflación en estos países viene decreciendo y ahora se encuentra a niveles bajos que oscilan entre 1,862% (global-rates.com, 2019) y 1,881% (global-rates.com, 2019).

Estos dos países tienen economías muy parecidas. Mientras que Estados Unidos es un territorio que tiene más de 365 millones de habitantes, Canadá es un territorio que tiene poco más de 38

millones de habitantes y es la segunda superficie más grande del mundo. Aún notando esta diferencia poblacional, encontramos que el PIB per cápita de ambos países solo difiere por algunos miles de dólares, pues en Estados Unidos, el PIB per cápita es de aproximadamente 62,152 dólares estadounidenses (International Monetary Fund, 2018). En cambio, en Canadá el PIB per cápita es de 48,466 dólares canadienses (International Monetary Fund, 2018). Antes de negociar con esta región, es necesario entender que hay dos tipos de tasa de cambio y que su valor en riqueza varía según la moneda en la que se trance la negociación. Los dólares canadienses tienen más valor económico que el dólar americano, pues 1 dólar de la primera moneda equivale a 0,74 centavos de la segunda (The Money Converter, 2019).

Ambos países de esta región son grandes exportadores de refinado de petróleo, puesto que dentro de sus territorios han diseñado técnicas como el fracking para extraer más y así completar el proceso de refinado. Además, estos países también son grandes importadores de petróleo crudo y de coches. Por otro lado, son entre sí, grandes socios exportadores e importadores de una gran cantidad de productos. Es importante entender que, para esta región, los principales socios mundiales son: México, China, Alemania y Japón.

Esta región ofrece una gran cantidad de beneficios para muchos países del mundo en cuanto a oportunidades de negocio con las cuales se pueden realizar negociaciones internacionales. Por una parte, a Canadá le interesa exportar los siguientes productos:

Petróleo Crudo, Coches, Refinado de petróleo, Piezas de repuesto y Gas de petróleo. Además a este país le interesan los siguientes mercados con el fin de aumentar las importaciones y aumentar la oferta de nuevos productos: Coches, Camiones de reparto, Refinado de petróleo, Petróleo crudo y Computadoras (The Observatory of Economic Complexity, 2019).

Continuando con las oportunidades que se presentan para realizar acuerdos comerciales con los países de esta región, A estados Unidos le interesa exportar los siguientes productos:

Refinado de petróleo, Coches, Aviones, Helicópteros, naves espaciales, turbinas de gas y medicamentos envasados, por otro lado, una oportunidad para llevar productos a este país se puede presentar de las siguientes 5 categorías de productos que Estados Unidos

importa: Coches, petróleo crudo, equipos de radiodifusión, computadoras, piezas y repuestos (The Observatory of Economic Complexity, 2019).

La segunda región a tratar es Latino América, ubicada debajo de Norteamérica, se considera una de las zonas comerciales que tiene varias rutas alternas para la implementación del comercio como las aéreas, terrestres y navales. Al juntar esta zona, se genera un bloque económico potente que puede competir con las grandes potencias, pero que cuando se encuentra separada, se ve el déficit económico entre las clases sociales de cada país ubicado en esta zona geográfica. Por otro lado, también es un bloque que tiene muchos tratados comerciales pero que no es unificado y que las desigualdades sociales y económicas son factores importantes a la hora de realizar una negociación internacional.

Brasil es el país más grande de este bloque y junto a México son los que lideran el bloque comercial de la región. En esta zona, las monedas más comunes son denominadas Pesos exceptuando a Brasil que manejan el Real. Los Pesos de esta región no son una moneda única y no cumplen la misma función que el Euro en la unión europea. Cada peso tiene un valor diferente y el significado de riqueza según la misma moneda varía para cada país teniendo en cuenta la devaluación de cada moneda frente al dólar estadounidense.

Estos países tienen tasas de inflación mucho más altas que las potencias mundiales de América del Norte. Brasil, México y Chile tienen una inflación para el periodo del 2018-2019 de 4 o más puntos porcentuales, mientras que Argentina tiene una inflación de más del 40% para el mismo periodo causado por una crisis dentro del país generada por la devaluación de la moneda frente al dólar estadounidense haciendo más grande su deuda externa. Además, en esta zona geográfica existen muchos acuerdos comerciales o tratados de libre comercio que permiten el flujo de exportaciones e importaciones con pocas regulaciones o tarifas arancelarias. Dentro de esta región, entre estos mismos países existe una gran confianza comercial y muchos de ellos se ayudan mutuamente en el comercio internacional.

Continuando con lo anterior, los productos que más se comercian dentro de la región son los siguientes: Coches, camiones de reparto, Soja y sus derivados, Petróleo y sus derivados, Computadoras, minerales como el cobre y el hierro y el azúcar. Los principales países socios de esta región son: Estados Unidos, Canadá, China, Corea del sur y Japón. Estos países representan una gran parte de las importaciones y exportaciones que ayudan a mejorar el PIB

y son socios potenciales que se deben tener presente para realizar una negociación internacional.

Como tercer región tenemos a Europa (Centro), cabe resaltar que es una de las regiones más grandes del mundo que está unida por medio de una unión económica en donde se maneja la misma moneda, se permite el flujo de personas y mercancías libremente y se realizan políticas comunes. Dentro de esta región hay dos países que no manejan la misma moneda. Por un lado, esta Suiza, una de las economías más estables de Europa que maneja el franco suizo, y por el otro lado esta Reino Unido, que siempre ha manejado la libra esterlina, una moneda con más valor económico que el mismo Euro. Así mismo, esta región es fuerte económicamente y el Banco central europeo intenta ayudar a los mismos países de la región a salir de periodos de crisis con préstamos de miles de euros.

La inflación dentro de Europa central varía dependiendo el país, su tamaño y su PIB nominal anual. Los países que gozan de niveles de inflación más bajos son Suiza, Francia, Alemania y Reino Unido. Las tasas de inflación para Suiza son una de las más bajas del mundo con 0,729 pp entre el periodo de marzo 2018-2019 (global-rates.com, 2019). Para los otros países nombrados anteriormente, las tasas de inflación fueron respectivamente las siguientes para el mismo periodo de marzo 2018-2019: 1,109% (global-rates.com, 2019), 1,263% (global-rates.com, 2019), 1,811% (global-rates.com, 2019). Estos niveles de inflación promueven el uso eficiente de recursos y disminuye la incertidumbre, generando que estos países sean atractivos para empezar una negociación internacional.

Es una zona geográfica de fácil acceso económico, pues países como Francia, Bélgica, Reino Unido y Países bajos tienen sus respectivos puertos marítimos siendo el de Países Bajos el puerto más rentable para la región europea. Europa Central se destaca por tener una oferta amplia de minerales costosos como lo son el oro, los diamantes y el metal. Además, esta región no se destaca por tener una oferta amplia de petróleo, en respuesta a esto, se ha destacado por presentar una gama de productos en el área de la salud sea por parte de medicamentos envasados, equipo para cirugías o el humano o animal Blood. Además, se destaca por vender al mundo muchos coches, partes de autos, repuestos y aeronaves, siendo estos productos, oportunidades potenciales para empresas a la hora de realizar negociaciones internacionales.

En cuarto lugar, hablando de la otra región de Europa (Periferia), se puede destacar que se encuentra rodeada por el Mar Mediterráneo y el Océano Atlántico. Además de que la Periferia

de Europa se caracteriza por ser una región con menos potencial y músculo económico que la región central. Los países de esta región han sufrido crisis en los últimos años en donde el más afectado ha sido Grecia, generando que el Banco central de Europa le preste muchos recursos económicos y así aumentando la deuda que este país tiene con sus socios regionales.

Esta región se encuentra ubicada dentro de un grupo de países que están unidos por medio de una unión económica en donde se maneja la misma moneda, se permite el flujo de personas y mercancías libremente, además, se realizan políticas comunes. La moneda que se utiliza es el Euro y tiene el mismo valor económico con el cual se realizan las diferentes importaciones y exportaciones de mercancía dentro de la misma zona geográfica.

La inflación dentro de esta región varía dependiendo el país, su tamaño y su PIB nominal anual. Un dato atípico encontrado en esta investigación se ve reflejado en los índices de inflación en la región, encontrando que son unos de los más bajos de Europa, provocando una creciente ola de confianza en los gobiernos que se encuentran en este momento en el poder y así mismo promoviendo la inversión extranjera. Los datos de inflación para el periodo de marzo de 2018 a marzo de 2019 son los siguientes: Grecia obtuvo una inflación de 0,943% (global-rates.com, 2019), España obtuvo un porcentaje de 1,338% para el mismo periodo (global-rates.com, 2019), para Italia, la inflación fue de 0,982% (global-rates.com, 2019) y por último Portugal, se quedó en un valor de 0,847% (global-rates.com, 2019) siendo una de las más bajas de todo Europa. En consecuencia, se esperaba que lo dicho anteriormente sobre las inversiones se dieran en la región, pero lo que en realidad pasa es que los precios han disminuido y la demanda también, generando que medidas que se usaron para salir de crisis económicas sigan estancando a la economía de esta región y así mismo se crea un futuro miedo a una posible crisis como la gran depresión.

Por otro lado, es una zona geográfica de fácil acceso económico, pues países como Portugal, España, Italia y Grecia tienen sus respectivos puertos marítimos siendo el de España, Valencia, uno de los puertos más rentables para la región periférica. La Periferia de Europa se destaca por tener una oferta amplia de petróleo y sus derivados. Así como también, se ha destacado por presentar una gama de productos en el área de la salud por parte de medicamentos envasados, en donde se destaca por vender al mundo muchos coches, partes de autos y repuestos, siendo estos productos, oportunidades potenciales para empresas a la hora de realizar negociaciones internacionales.

La quinta región a tratar es Asia, esta zona se encuentra ubicada en la parte occidental del mundo. Tiene límites con zonas europeas como Rusia o Turquía y se encuentra rodeada por el Océano Pacífico y el Atlántico. La cultura occidental siempre se ha definido por ser directa y muy enfocada en la orientación a los logros. En los últimos años, esta región ha tenido un avance económico demasiado grande, dándole acceso a muchos países dentro de ella a convertir sus economías en unas de escala en donde la producción pierde un poco de calidad pero se genera más volumen a menores precios.

Es una de las regiones más grandes del mundo pero difiere mucho de la Unión Europea. Esta no cuenta con una unificación de moneda ni de economía. Cada país lucha por sus intereses y podemos encontrar diversidad de idiomas, culturas y poderes políticos. Las monedas que se pueden encontrar son: La rupia india, el yen, el riyal Catarí, el Dírham, el won, etc.

En los últimos años, Países como India, Qatar y los Emiratos Árabes, han presenciado un crecimiento económico abrupto. Los países árabes con ayuda del petróleo y minerales preciosos como el oro y los diamantes, han encontrado un musculo financiero que hace temblar a las economías orientales. Por otro lado, los otros países dentro de esta región, se han destacado en sectores como la industria textil, la automovilística y la de los derivados del petróleo.

La inflación dentro de Asia varía dependiendo del país, su tamaño y su PIB nominal anual. Los países que gozan de niveles de inflación más bajos son Corea del sur, Qatar, Japón, Emiratos Árabes e India. Las tasas de inflación para Corea del sur y Qatar son una de las más bajas del mundo con 0,375% para el primer país (global-rates.com, 2019) y 0,2% para el segundo (knoema, 2019) entre el periodo de marzo 2018-2019. Para los otros países nombrados anteriormente, las tasas de inflación fueron respectivamente las siguientes para el mismo periodo: 0,495% (global-rates.com, 2019), 3,1% (knoema, 2019) y 6,969% (global-rates.com, 2019). Estos niveles de inflación promueven el uso eficiente de recursos y disminuye la incertidumbre, pero al mismo modo, si la inflación es baja durante cierto periodo de tiempo, significa que los precios aun no son del todo estables y que los países aun no se encuentran fuerte económicamente.

La sexta región siendo Euro-Asia, es una de las más grandes del mundo en cuanto a extensión de terreno porque Rusia es el país considerado como continente por sus extensas planicies. Son dos países que tienen muchas diferencias culturales y hacen parte de dos continentes del mundo, lo que genera que sus culturas y sus fuerzas económicas tengan diferentes fuerzas tanto de oriente como de occidente. Se pensaría que al ser países que pertenecen a Europa, su moneda principal sería el euro, pero estos países no hacen parte de la Unión Europea y no se regulan bajo los mismos principios económicos de esa región. Sus tasas de inflación son muy diferentes a sus países vecinos de Europa. Rusia y Turquía tienen unos niveles de inflación más altos que algunos vecinos asiáticos y europeos, siendo las siguientes sus tasas: 5,269% (global-rates.com, 2019) y 19,713% (global-rates.com, 2019) respectivamente.

Antes de negociar con esta región, es necesario entender que hay dos tipos de tasa de cambio y que su valor en riqueza varía según la moneda en la que se trance la negociación. Para Rusia existe el rublo ruso aunque respecto al dólar no es tan fuerte y en Turquía tenemos la Lira turca, una moneda que en el año 2018 tuvo una devaluación bastante fuerte por temas políticos y el petróleo.

Ambos países de esta región son grandes exportadores de refinado de petróleo, puesto que dentro de sus territorios hay bastantes nacimientos de pozos. Además, estos países también son grandes importadores de medicamentos envasados. Por otro lado, se encuentra la curiosidad que entre ambos países no hay casi alianzas económicas y no son socios exportadores que trabajen conjuntamente siempre. Los principales aliados de estos dos países son: China, Estados Unidos, Países Bajos, Alemania y Reino Unido.

Esta región ofrece una gran cantidad de beneficios para muchos países del mundo en cuanto a oportunidades de negocio con las cuales se pueden realizar negociaciones internacionales. Por una parte, a Rusia le interesa exportar los siguientes productos: Petróleo Crudo, Refinado de petróleo, Gas de petróleo, Maquinaria con función propia e impresoras industriales (The Observatory of Economic Complexity, 2019). Además, a este país le interesan los siguientes mercados con el fin de aumentar las importaciones y aumentar la oferta de nuevos productos: Medicamentos envasados, Coches, Piezas-Repuestos, Equipos de radiodifusión y aviones, helicópteros y/o naves espaciales (The Observatory of Economic Complexity, 2019).

Continuado con las oportunidades que se presentan para realizar acuerdos comerciales con los países de esta región, a Turquía le interesa exportar los siguientes productos: Coches, Oro, Camiones de reparto, Piezas-Repuestos y joyería (The Observatory of Economic Complexity, 2019). Por otro lado, una oportunidad para llevar productos a este país se puede presentar de las siguientes 5 categorías de productos: Oro, Refinado de petróleo, Coches, Piezas-Repuestos, Chatarra (The Observatory of Economic Complexity, 2019).

La última región a tratar es África, este es uno de los continentes más grandes del mundo con gran abastecimiento de recursos naturales, fauna y flora. Africa es una región que es asotada por la violencia y los grupos al margen de la ley, lo que genera que los niveles de terrorismo en la región sean unos de los más altos en el mundo. Por otro lado, aunque Africa sea rico en minerales preciosos y recursos que sirven para la manufactura, sus niveles de corrupción y de terrorismo han impedido que las comunidades despeguen y son muy pocas las ciudades que tienen buena infraestructura y musculo economico.

Esta región depende principalmente de Estados Unidos, China y algunos países europeos para poder traer productos con el fin de elaborar nuevos bienes para la industria. Esta no cuenta con una unificación de moneda ni de economía. Sus principales exportaciones e importaciones se basan en el petróleo y sus derivados, minerales como el oro y pideras preciosas como los diamantes, el té, el café y el azúcar, los granos de cacao y la madera en bruto. Esta región cuenta con unos de los niveles más bajos de PIB per capita a nivel mundial, dejando ver al mundo que muchas de las personas que habitan la región viven con lo minimo o en la miseria absoluta.

La inflación dentro de Africa varía dependiendo el país, su tamaño y su PIB nominal anual. La inflación va en orden descendente a ascendente siendo estudiados los países Nigeria, Sudafrica, Kenia y Egipto. Las tasas de inflación para Nigeria son una de las más bajas de la región con 3,3% entre el periodo de marzo 2018-2019 (datosmacro.com, 2018). Para los otros países nombrados anteriormente, las tasas de inflación fueron respectivamente las siguientes para el mismo periodo: 4,528% (global-rates.com, 2019), 4% (datosmacro.com, 2019), 29,5% (Banco Mundial, 2019). Estos niveles de inflación no promueven el uso eficiente de recursos y tampoco disminuyen la incertidumbre.

### **6.3 Caracterizar los problemas sociopolíticos del país de origen de la contraparte, identificando normas y condiciones territoriales de una región**

Para poder identificar y entender las normas y condiciones políticas impuestas por un gobierno capitalista o socialista, se debe identificar los problemas y los posibles tratamientos que permitan no perder recursos a la hora de administrar el riesgo. Igualmente, una empresa debe adaptarse a las condiciones del país con el que busque realizar una negociación, lo cual ayudará a reconocer las barreras comerciales que no se pueden modificar. Por otro lado, analizar las consecuencias de los altos impuestos para la inversión extranjera también es un buen mecanismo.

Al tener presente lo mencionado anteriormente, los empresarios van a poder obtener una mayor capacidad para adaptarse a las barreras políticas impuestas por el país o países con los que quieran negociar. También, las relaciones públicas que se puedan obtener, van a tener una ayuda significativa al romper barreras que se puedan presentar para obtener beneficios y reducir la incertidumbre. Así mismo, podría incrementar la inversión.

Sin embargo, no sólo los aspectos políticos se deben tener en cuenta, sino los aspectos sociales también. Una característica importante que es que las empresas o empresarios conozcan y se concienticen sobre los problemas sociales de los países con los que van a llevar a cabo el proceso para una relación comercial. Esto se puede llevar a cabo mediante el análisis de los problemas territoriales en donde la otra parte reside. Así como también, por medio de la identificación de si cada género puede aportar en una misma proporción en una negociación internacional.

Entonces, los empresarios al entender las diferencias que afectan desde el punto de vista de género y territorio, van a poder generar relaciones sólidas a largo plazo. Puesto que el conocimiento previo de estos factores, permitirán que los errores no se presenten en el transcurso de una negociación. Además de que durante el proceso la conversación fluirá positivamente.

Tomando como referencia la base de datos Euromonitor (Euromonitor, Euromonitor, 2019) se tendrán en cuenta diferentes variables para cada una de las regiones, entre las cuales se puede

evidenciar: el Índice de Percepción de la Corrupción; el Índice de Control de la Corrupción; el Índice de Global de Terrorismo; el Índice de Efectividad de Gobierno; el Índice de Estabilidad Política; el Índice de Estado de Derecho; la Densidad de Nuevos Negocios; el Número de procedimientos para Empezar un Negocio; el Tiempo Invertido para Empezar un Negocio; el Costo de Empezar un Negocio; y el Índice de Desigualdad. Posteriormente, el análisis realizado se hará con base a promedios por regiones de las diversas variables expuesto en el [Anexo 1](#).

Los factores sociopolíticos son de vital importancia a la hora de realizar una negociación internacional, con factores como las decisiones de un mandatario, los conflictos internos en cuanto a terrorismo, corrupción o discriminación de género. Para entender un poco más a fondo como funcionan los factores nombrados en el anterior párrafo, se empezará a hablar de la región de América del Norte, compuesta por Canadá y Estados Unidos. En el [Anexo 1](#) se encontrarán unos promedios que serán explicados posteriormente con una media global para el periodo 2016-2019.

Al ser una de las regiones más desarrolladas del mundo, con unos de los mejores índices económicos, el índice de percepción de corrupción es de 7,8 puntos en promedio, indicando que en esta región, los empresarios y los analistas nacionales ven a los países involucrados como lugares muy limpios de corrupción. Por otro lado, el control de la corrupción en esta misma zona es en promedio de 1,7 puntos, queriendo demostrar que hay una buena gestión gubernamental porque no hay sobornos por parte de empresas privadas, o élites con intereses comunes. Acompañando a estas variables sociopolíticas, se encuentra otra llamada estabilidad política y abstinencia de la violencia, la cual se encuentra en 0,8 puntos, demostrando que hay un riesgo en estos países a que en cualquier momento o circunstancia se genere una desestabilización gubernamental generada por grupos violentos o medios inconstitucionales.

Al entender que los gobiernos norteamericanos pueden ser derrocados por grupos violentos, por medio de la variable de el índice de terrorismo, la cual se sitúa en 4,2 puntos en promedio, se observa que no hay un gran impacto del terrorismo pero esto es generado porque en Canadá el índice es más bajo que en Estados Unidos, pues la criminalidad en el segundo país es mucho más alta y dominante que en el primero. Para entender como se contrarrestan estos efectos del terrorismo en la región, el índice índice de cumplimiento gubernamental que se sitúa en una escala de 1,7 puntos en promedio, demuestra que las actitudes tomadas por los gobiernos para disminuir los conflictos con los grupos violentos ha sido efectivo porque la corrupción es más

baja como se demostro en el parrafo anterior. Por ultimo, para sopesar este indicador, la efectividad de gobierno para la región se encuentra tambien en 1,7 puntos en promedio, otorgando una gran percepción en la calidad en la que se realizan las tareas administrativas en las áreas de salud, servicios y el grado de independecia en las presiones politicas.

Al salir de algunas variables políticas y sociales, entramos en el área de negocios que es el enfoque de estudio de este proyecto. Dentro de estas, se encuentra un promedio en el número de procedimientos para empezar un nuevo negocio que tiene un valor de 4, esto quiere decir que requiere firmas o 4 interacciones para poder empezar a tratar con los empresarios de los países que se encuentran en esta región. Además, el tiempo que un empresario de cualquier parte del mundo puede demorarse para iniciar un negocio con los países de la región es de aproximadamente 4 días en donde los gestores de la negociación se encargan de que el procedimiento se guie con entidades gubernamentales sin generar ningun pago adicional considerado como soborno.

Considerando las dos variables anteriores para empezar negocios con esta región, encontramos dos variables en las cuales se hará una distinción para determinar cual país es más accesible a la hora de negociar. En la primera, se encuentra la variable de densidad de nuevos negocios, que son los registros que se realizan en el país de comercios que realizan personas entre 16 y 64 años de edad. Para Canada, se encuentra que se abren al año en promedio 1,425 negocios, mientras que en Estados Unidos se abren en promedio 2,057, dando a entender que la potencial mundial tiene más prosperidad en los negocios. En la segunda, se encuentra la variable de costos de empezar un nuevo negocio, uno de los factores más fundamentales a la hora de tener en cuenta si se desea invertir en una oportunidad o no. Para Canada, el indicador se encuentra en 0,4% IPC , mientras que para Estados Unidos tiene un valor de 1,1% IPC, consecuente a esto, para el segundo país se deben tener en cuenta más costos que incluyen aranceles, servicios legales y otros servicios de carácter publico.

Por ultimo pero no menos importante esta la variable social que genera inclusión dentro de una región, zona o país. Esta variable es la desigualdad de genero y el promedio encontrado para el mismo año entre los dos países es de 14%. Al ser una región desarrollada, indica que a la mujer se le tiene en cuenta en aspectos como el empoderamiento y el mercado laboral. La tasa debería ser más baja para esta región porque sus niveles de desarrollo mundial son muy altos, pero

poco a poco viene disminuyendo este indice dando paso a la inclusión social de la mujer en cualquier tipo de cargo.

Continuado con las regiones establecidas en el [Anexo 1](#) en el respectivo orden, los factores que se presentan a continuación son de la región de Latino América, en donde las variables sociopolíticas son bastante afectadas porque es una zona altamente corrupta en donde los sobornos son acciones de cada día y en donde la discriminación y el terrorismo han afectado cada año a las comunidades latinas. Esta región tiene potencial económico que puede ser aprovechado siempre y cuando los gobiernos involucrados disminuyan los factores cómo la corrupción, la estabilidad política y la efectividad de gobierno.

Al ser una de las regiones con más recursos naturales del mundo pero que cuenta con una gran cantidad de países en vía de desarrollo, su índice de percepción de corrupción es de 4,2 puntos en promedio, indicando que en esta región, los empresarios y los analistas nacionales ven a los países involucrados como zonas en donde hacer sobornos es más sencillo y la corrupción se percibe cómo alta. En esta zona geográfica, Mexico es el país con más percepción de corrupción con 2,9 puntos, luego le siguen Colombia y Brasil con 3,7 puntos, Argentina se encuentra 3,8 puntos y Chile es el país menos corrupto de la región y se encuentra con 6,7 puntos. Por otro lado, el control de la corrupción en esta misma zona es en promedio de -0,2 puntos, queriendo demostrar que no hay buenas gestiones gubernamentales porque hay sobornos por parte de empresas privadas, o élites con intereses comunes. Acompañando a estas variables sociopolíticas, se encuentra otra llamada estabilidad política y abstinencia de la violencia, la cual se encuentra en 0,3 puntos, demostrando que hay demasiado riesgo en estos países a que en cualquier momento o circunstancia se genere una desestabilización gubernamental generada por grupos violentos o medios inconstitucionales. Los países más vulnerables según este índice en esta región en orden descendente son: Colombia con -0,9 puntos, Mexico con -0,6 puntos, Brasil con -0,4 puntos, Argentina con 0,2 puntos y finalmente Chile con 0,4 puntos siendo el país con menos riesgo de la región.

Al entender que no todos los gobiernos latinoamericanos pueden ser derrocados por grupos violentos, por medio de la variable de el índice de terrorismo, la cual se sitúa en 3 puntos en promedio, se observa que no hay un gran impacto del terrorismo pero esto es generado porque para cada país de la región los índices fueron los siguientes: Argentina con 1 punto, Brasil con 1,6 puntos, Chile con 3,2 puntos, Colombia con 5,7 puntos y Mexico con 3,5 puntos. El país en

donde se percibe más el terrorismo es en Colombia y es uno de los más propensos a sufrir una contractura política. Para entender como se contrarrestan estos efectos del terrorismo en la región, el índice de cumplimiento de gobierno que se sitúa en una escala de -0,1 puntos en promedio, demuestra que las actitudes tomadas por los gobiernos para disminuir los conflictos con los grupos violentos no ha sido tan efectivo porque la corrupción no es tan baja como se demostro en el parrafo anterior. Por ultimo, para sopesar este indicador, la efectividad de gobierno para la región se encuentra tambien en 0,2 puntos en promedio, otorgando una baja percepción en la calidad en la que se realizan las tareas administrativas en las áreas de salud, servicios y el grado de independencia en las presiones politicas.

Al salir de algunas variables políticas y sociales, entramos en el área de negocios que es el enfoque de estudio de este proyecto. Dentro de estas, se encuentra un promedio en el número de procedimientos para empezar un nuevo negocio que tiene un valor de 9,6, esto quiere decir que requiere firmas o 9 interacciones para poder empezar a tratar con los empresarios de los países que se encuentran en esta región. Además, el tiempo que un empresario de cualquier parte del mundo puede demorarse para iniciar un negocio con los países de la región es de aproximadamente 23 días en donde los gestores de la negociación se encargan de que el procedimiento se guie con entidades gubernamentales sin generar ningun pago adicional considerado como soborno.

Considerando las dos variables anteriores para empezar negocios con esta región, encontramos dos variables en las cuales se hará una distinción para determinar cual país es más accesible a la hora de negociar. En la primera, se encuentra la variable de densidad de nuevos negocios, que son los registros que se realizan en el país de comercios que realizan personas entre 16 y 64 años de edad. Para Argentina, se encuentra que se abren al año en promedio 384 negocios, mientras que en Brasil se abren 108,1, en Chile se abren 9.298,6, en Colombia 2.443,4 y en Mexico se abren 566,3, dando a entender que Chile y Colombia son los países que tienen más prosperidad en los negocios. En la segunda, se encuentra la variable de costos de empezar un nuevo negocio, uno de los factores más fundamentales a la hora de tener en cuenta si se desea invertir en una oportunidad o no. Para Argentina, el indicador se encuentra en promedio 9,5% IPC, mientras que para Brasil tiene un valor de 5% IPC, en Chile el indicador es de 5,9% IPC, para Colombia el indicador se encuentra en 14,1% IPC y Mexico se encuentra en 17,3% IPC, continuado con lo anterior, para los paises de Argentina, Colombia y Mexico se deben tener

en cuenta más costos que incluyen aranceles, servicios legales y otros servicios de carácter público.

Por último pero no menos importante está la variable social que genera inclusión dentro de una región, zona o país. Esta variable es la desigualdad de género y el promedio encontrado para el mismo año entre los cinco países es de 36,2 %. Al ser una región en vía de desarrollo, se indica que a la mujer no se le tiene en cuenta aun en aspectos como el empoderamiento y el mercado laboral. La tasa es así porque en estos países el hombre por lo general llega a puestos gerenciales mucho más rápido que las mujeres y las tasas de analfabetismo son muchos más grandes que en regiones desarrolladas.

Continuado con las regiones establecidas en el [Anexo 1](#) en el respectivo orden, los factores que se presentan a continuación son de la región de Europa Central, en donde las variables sociopolíticas no se afectan de manera negativa porque es una zona altamente correcta en cuanto a temas de legalidades y procedimientos.

Al ser una de las regiones con más músculo financiero del mundo al tener una economía unificada y que cuenta con una gran cantidad de países desarrollados, su índice de percepción de corrupción es de 8 puntos en promedio, indicando que en esta región, los empresarios y los analistas nacionales ven a los países involucrados como zonas en donde hacer sobornos no es sencillo y la corrupción se percibe como muy baja. Por otro lado, el control de la corrupción en esta misma zona es en promedio de 1,8 puntos, queriendo demostrar que hay muy buenas gestiones gubernamentales porque no existen sobornos por parte de empresas privadas, o élites con intereses comunes. Acompañando a estas variables sociopolíticas, se encuentra otra llamada estabilidad política y abstinencia de la violencia, la cual se encuentra en 0,8 puntos, demostrando que hay un nivel medio de riesgo en estos países a que en cualquier momento o circunstancia se genere una desestabilización gubernamental generada por grupos violentos o medios inconstitucionales. Los países más vulnerables según este índice en esta región en orden descendente para esta región son: Francia con 0,1 puntos, Reino Unido con 0,3 puntos, Polonia con 0,5 puntos, Alemania con 0,7 puntos, Dinamarca y Países Bajos con 0,9 puntos, Suecia con 1 punto, Finlandia con 1,1 puntos, Noruega con 1,2 puntos y finalmente Suiza con 1,3 puntos siendo estos últimos los países con menos riesgo de la región.

Al entender que no todos los gobiernos de la zona euro pueden ser derrocados por grupos violentos, por medio de la variable de el índice de terrorismo, la cual se situa en 2,7 puntos en promedio, se observa que no hay un gran impacto del terrorismo. Para entender como se contrarrestan estos efectos del terrorismo en la región, el índice de cumplimiento gubernamental que se situa en una escala de 1,7 puntos en promedio, demuestra que las actitudes tomadas por los gobiernos para disminuir los conflictos con los grupos violentos ha sido muy efectivas porque la corrupción es bastante baja como se demostro en el parrafo anterior. Por ultimo, para sopesar este indicador, la efectividad de gobierno para la región se encuentra tambien en 1,6 puntos en promedio, otorgando una altísima percepción en la calidad en la que se realizan las tareas administrativas en las áreas de salud, servicios y el grado de independencia en las presiones políticas.

Al salir de algunas variables políticas y sociales, entramos en el área de negocios que es el enfoque de estudio de este proyecto. Dentro de estas, se encuentra un promedio en el número de procedimientos para empezar un nuevo negocio que tiene un valor de 4,7, esto quiere decir que requiere firmas o 4 interacciones para poder empezar a tratar con los empresarios de los países que se encuentran en esta región. Además, el tiempo que un empresario de cualquier parte del mundo puede demorarse para iniciar un negocio con los países de la región es de aproximadamente 9 días en donde los gestores de la negociación se encargan de que el procedimiento se guie con entidades gubernamentales sin generar ningun pago adicional considerado como soborno.

Adentrándose al área de los negocios internacionales, encontramos dos variables en las cuales se hará una distinción para determinar cual país de la zona euro es más accesible a la hora de negociar. En la primera, se encuentra la variable de densidad de nuevos negocios, que son los registros que se realizan en el país de comercios que realizan personas entre 16 y 64 años de edad. Para Alemania, se encuentra que se abren al año en promedio 1.316,3 negocios, mientras que en Belgica se abren 3.963,7, en Dinamarca se abren 10.740, en Finlandia 4.018,3, en Francia 1.741,6, en Países Bajos 6.034,9, en Noruega 8.210,3, en Polonia 1.763,1, en Suecia 8.440,9, en Suiza 4.256,3 y en Reino Unido se abren 16.435 negocios al año dando a entender que Reino Unido, Suecia y Noruega son los países que tienen más prosperidad en los negocios. En la segunda, se encuentra la variable de costos de empezar un nuevo negocio, uno de los factores más fundamentales a la hora de tener en cuenta si se desea invertir en una oportunidad o no. Para Alemania, se encuentra que los costos son en promedio de 6,8 % ingresos per capita,

mientras que en Bélgica es de 5,3% IPC, en Dinamarca es de 0,2% IPC, en Finlandia 0,9% IPC, en Francia 0,7% IPC, en Países Bajos 4,4% IPC, en Noruega 0,9% IPC, en Polonia 12% IPC, en Suecia 0,5% IPC, en Suiza 2,3% IPC y en Reino Unido se abren 0,1% IPC, teniendo en cuenta estos datos, para los países de Alemania, Bélgica, Países Bajos, Polonia y Suiza, se deben tener en cuenta más costos que incluyen aranceles, servicios legales y otros servicios de carácter público.

Por último, esta es la variable social que genera inclusión dentro de una región, zona o país. Esta variable es la desigualdad de género y el promedio encontrado para el mismo año entre los dos países es de 0,06%. Al ser una región desarrollada, indica que a la mujer se le tiene en cuenta en aspectos como el empoderamiento y el mercado laboral. En la comunidad Europea, las mujeres pueden aspirar a llegar a puestos empresariales más altos con los mejores cargos posibles, además la inclusión es tanta, que esta región tiene el promedio más bajo de todo el mundo en cuanto a inclusión de género.

Expandiendo un poco más la zona Euro, el documento estudia las regiones o zonas que se encuentran en la zona periférica de Europa. Aquí se encuentran Grecia, Italia, España y Portugal, países marginados de sus vecinos centrales pues su participación política en las decisiones de la unión económica no es tan fuerte. Estos países se encuentran en el [Anexo 1](#) con sus respectivos promedios.

Es una región que ha sido azotada fuertemente por la migración de refugiados y por depresiones que han causado grandes crisis financieras, su índice de percepción de corrupción es de 5,4 puntos en promedio, indicando que en esta región, los empresarios y los analistas nacionales ven a los países involucrados como zonas en donde hacer contratos ilegales no es sencillo y la corrupción se percibe como media-baja. Por otro lado, el control de la corrupción en esta misma zona es en promedio de 0,4 puntos, queriendo demostrar que las gestiones gubernamentales realizadas por los gobiernos no son las más adecuadas y hay posibilidad de realizar sobornos por parte de empresas privadas y públicas, o élites con intereses comunes. Acompañando a estas variables sociopolíticas, se encuentra otra llamada estabilidad política y abstinencia de la violencia, la cual se encuentra en 0,3 puntos, demostrando que hay un nivel alto de riesgo en estos países en donde en algún punto se puede generar una inestabilidad política generada por grupos violentos o medios inconstitucionales. Los países más vulnerables según este índice en esta región en orden descendente para esta zona son: Grecia con -0,1 puntos, Italia con 0,3

puntos, España con 0,4 puntos y Portugal con 1,1 puntos, siendo este último, el país con menos riesgo de la región.

Continuando con lo anterior, estudiamos en la zona periférica de Europa la variable de el índice de terrorismo, la cual se sitúa en 2,3 puntos en promedio, lo que deja ver que no hay un gran impacto del terrorismo. Para entender como se contrarrestan estos efectos del terrorismo en la región, el índice de cumplimiento gubernamental que se sitúa en una escala de 0,6 puntos en promedio, demuestra que las actitudes tomadas por los gobiernos para disminuir los conflictos con los grupos violentos han sido medianamente efectivas porque la corrupción se percibe pero no en niveles altos como se demostró en el párrafo anterior. Por último, para sopesar este indicador, la efectividad de gobierno para la región se encuentra también en 0,8 puntos en promedio, otorgando un nivel mediocre en cuanto a percepción en la calidad en la que se realizan las tareas administrativas en las áreas de salud, servicios y el grado de independencia en las presiones políticas.

Al salir de algunas variables políticas y sociales, entramos en el área de negocios que es el enfoque de estudio de este proyecto. Dentro de estas, se encuentra un promedio en el número de procedimientos para empezar un nuevo negocio que tiene un valor de 5,9, esto quiere decir que requiere firmas o 4 interacciones para poder empezar a tratar con los empresarios de los países que se encuentran en esta región. Además, el tiempo que un empresario de cualquier parte del mundo puede demorarse para iniciar un negocio con los países de la región es de aproximadamente 9 días en donde los gestores de la negociación se encargan de que el procedimiento se guíe con entidades gubernamentales sin generar ningún pago adicional considerado como soborno.

Adentrándose al área de los negocios internacionales, encontramos dos variables en las cuales se hará una distinción para determinar cual país de la zona euro es más accesible a la hora de negociar. En la primera, se encuentra la variable de densidad de nuevos negocios, que son los registros que se realizan en el país de comercios que realizan personas entre 16 y 64 años de edad. Para Grecia, se encuentra que se abren al año 683,9 negocios, mientras que en Italia se abren 2.716,7, en Portugal se abren 5.072,8 y en España se abren 3.303,7 negocios al año. Esto da a entender que Portugal y España son los países que tienen más prosperidad en los negocios. En la segunda, se encuentra la variable de costos de empezar un nuevo negocio, uno de los factores más fundamentales a la hora de tener en cuenta si se desea invertir en una oportunidad

o no. Para Grecia, se encuentra que es de 1,8% IPC, mientras que en Italia es de 14,2% IPC, en Portugal es de 2,1% IPC y en España es de 4,2% IPC, teniendo en cuenta estos datos, para los países de España e Italia, se deben tener en cuenta más costos que incluyen aranceles, servicios legales y otros servicios de carácter público.

Por último, esta es la variable social que genera inclusión dentro de una región, zona o país. Esta variable es la desigualdad de género y el promedio encontrado para el mismo año entre los dos países es de 9,4%. Al ser una región desarrollada, indica que a la mujer se le tiene en cuenta en aspectos como el empoderamiento y el mercado laboral. En la comunidad Europea, las mujeres pueden aspirar a llegar a puestos empresariales más altos con los mejores cargos posibles, además la inclusión es tanta, que esta región tiene el promedio más bajo de todo el mundo en cuanto a inclusión de género.

Posteriormente, se hablando de Asia, también es considerada como una de las regiones por tener un auge económico con el transcurso del tiempo, como es el caso de Japón para dar un caso concreto. Aquí, hay que tener en cuenta que si bien tienen un buen desarrollo, el índice de percepción de corrupción es en promedio 5,6 puntos, por lo que se puede indicar que en esta región, los empresarios y analistas nacionales perciben que en esta se presenta un pequeño grado de limpieza en lo que respecta a la corrupción, ya que esto depende del país, un ejemplo de ello es que países como Tailandia y Vietnam son percibidos en un nivel de corrupción alto, pero en cambio, Singapur se considera como uno de los países más correctos en esta región. Por otro lado, el control de corrupción de este sector es en promedio 0,6 puntos, lo que quiere decir que existe un pequeño control si bien hay control no es considerable para que exista una buena gestión gubernamental, esto es en lo que destaca Singapur, puesto que es uno de los países en donde mantienen con los años un alto control de corrupción.

También, se puede ver que la estabilidad política de esta región está dentro de lo normal con un promedio de 0,2 punto, pero hay que tener en cuenta que países como India y Tailandia, son países con un alto grado de probabilidad de ser desestabilizados por medios inconstitucionales o violentos. Además, dado lo mencionado anteriormente se puede observar que el índice global de terrorismo es en promedio 2,9 por lo que no se evidencia un impacto significativo del terrorismo, esto es generado por Qatar, Corea del Sur, Emiratos Árabes y Vietnam puesto que el impacto es casi nulo. Así mismo, en esta región se evidencia un buen nivel en la efectividad del gobierno con un puntaje promedio de 0,9 en donde se pueden resaltar países como Emiratos

Árabes, Japón y Singapur dado a la calidad de los servicios públicos, la administración pública e implementaciones de buenas políticas.

Ahora entrando en lo que respecta a esta región al área de negocios, se observa que el número de procedimientos para empezar un nuevo negocio tiene un valor de 7,3, en donde los empresarios van a requerir en promedio 7,3 interacciones con partes externas como agencias gubernamentales, abogados, etc, para poder comenzar un negocio. Otra variable que se puede observar es el tiempo requerido para empezar un nuevo negocio, en la cual en esta región el tiempo aproximado es de 13 días en donde los empresarios tienen que hacer todo los procedimientos necesarios para poder llevar a cabo la legalidad del negocio. Por otra parte, en lo que respecta a la densidad de nuevos negocios, esta región en promedio genera 2.124 nuevos registros por cada 1.000 personas entre los 15-64 años, aquí hay que resaltar a países como Singapur, Emiratos Árabes y Corea del Sur con nuevos registros de negocios de 8.349,6, 2.690,4 y 2.660,9 respectivamente. Además, el costo de empezar un nuevo negocio en esta región, es en promedio 8,4% del ingreso per capita, en donde los países que se encuentran con un mayor porcentaje en costos en aranceles, servicios legales y otros de carácter público son India, Corea del Sur y Emiratos Árabes.

Por último, hablando de la variable de desigualdad de genero, cabe resaltar que esta región se encuentra con un valor promedio de 23,6%. A pesar de ser una región desarrollada, la mujer en algunos países no se tienen en cuenta en los aspectos de empoderamiento y el mercado laboral tales como es el caso de India y los países árabes.

Siguiendo con la región de Euro-Asia y como se hablado antes, se ubica en dos continentes el Europeo y el Asiático. Aquí las personas perciben que se presenta un alto grado de corrupción con un valor promedio de 3,5 puntos, por lo que podría ser en parte riesgoso negociar con estos países. Siguiendo con el control de corrupción, esta tiene un valor promedio de -0,5 lo que significa que no hay una buena gestión gubernamental por parte de los Estados.

Así mismo, la estabilidad política se encuentra en un valor promedio de -1,4 lo que conlleva a inferir que el control de corrupción va ligado a esta variable, en donde hay una alta probabilidad de que los gobiernos sean desestabilizados por medios incostitucionales. El índice global de terrorismo en esta región es en promedio 6,2 en donde hay un impacto del terrorismo considerable en este territorio, en donde Turquía presenta un mayor impacto cuando se

presentan ataques terroristas por parte de grupos armados. De igual manera, no se presenta en los servicios públicos, en la administración pública y la implementación de políticas, la calidad necesaria para que se considere a esta región con una buena efectividad del gobierno, esta se ve reflejada ya que posee un valor promedio de -0,1.

Siguiendo con el área de negocios, se puede evidenciar que el número de procedimientos para empezar un nuevo negocio tienen un valor de 6,8, por lo que los empresarios al comenzar un negocio tienen que realizar en promedio 6,8 interacciones con agencias gubernamentales, notarios o abogados. El tiempo para empezar un nuevo negocio es aproximadamente 9,9 días por lo que los empresarios tienen que esperar este lapso de tiempo para comenzar su idea de negocio. Igualmente, la densidad de nuevos negocios para esta región es en promedio 2.828,1 registros por cada 1.000 personas entre los 15 - 64 años, en donde cabe resaltar a Rusia que posee 4.437,3. También, el costo de empezar un nuevo negocio en esta región, es en promedio 9,4% del ingreso per capita, aquí Turquía presenta un alto porcentaje en comparación a Rusia, dado a que corresponden a 17,6% y 1,2% respectivamente.

Por último, la desigualdad de género que presenta en esta región es en promedio del 28,7%. Aquí se presenta una mayor desigualdad en Turquía por motivos de religión puesto que consideran que la mujer en este país no es tenida en cuenta en procesos de empoderamiento o no son aptas para aplicar en el mercado laboral.

Finalmente, la última región a tratar en esta fase es África, que puede ser considerada como una de las regiones con un desarrollo muy lento debido a diversos factores que se presentan en los diferentes países, tales como la discriminación, corrupción, violencia, etc. Comenzando con el índice de percepción de corrupción, el cual toma un valor promedio de 3, los empresarios y analistas nacionales tienen una idea de que los países de este territorio son altamente corruptos, esto se puede ver reflejado en países como Angola y Libia. Dado lo anterior, no es de extrañar que el control de corrupción sea también muy bajo puesto que esta región está inmersa en un ambiente corrupto y no se presenta una gestión gubernamental adecuada, el valor que toma este índice es en promedio -0,8, siendo los dos países mencionados anteriormente, los que tienen un mayor nivel negativo en este rubro.

En lo que respecta la estabilidad política, también está correlacionado con el nivel de corrupción y el control del mismo, debido a que este rubro también presenta un valor promedio

de -1,1, por lo que estos países son caracterizados por ser muy inestables en cuanto a aspectos inconstitucionales o de violencia, en donde Libia se presenta como el país más inestable. A pesar de la violencia que se presenta en esta región, hay un dato interesante con en el índice global de terrorismo, tomando un valor promedio de 5,2, en donde el impacto que tiene los ataques terroristas son muy significativos a excepción de países como Angola y Marruecos. La efectividad del gobierno también se relaciona con las anteriores variables tomando un valor promedio de -0,7, en donde por la misma corrupción, no se evidencia una gran calidad de los servicios públicos, la administración pública e implementaciones de políticas.

En área de negocios, en esta región, el número de procedimientos para empezar un nuevo negocio tiene un valor de 8,1, en donde los empresarios van a requerir en promedio 8,1 interacciones con agencias gubernamentales, abogados, notarios, entre otros, para poder comenzar un negocio. Aquí el tiempo requerido para empezar negocio es aproximadamente 24,3 días en donde los empresarios hacen todo el papeleo. Por otro parte, la densidad de nuevos negocios en esta región es en promedio 3.015,8 nuevos registros por cada 1.000 personas entre los 15 - 64 años, resaltando a Sur África ya que posee, en comparación con los demás países, un valor promedio de 11.706 nuevos registros. Así mismo, el costo de empezar un nuevo negocio es en promedio de 20,1% del ingreso per capita y cabe resatar que la mayoría de estos países presentan altos costos para comenzar un negocio, pero otros como Argelia y Sur África poseen unos bajos costos del 11,6% y 0,2% del ingreso per capita respectivamente.

Por último, se presenta un nivel muy alto de desigualdad de genero en donde la región presenta un valor promedio de 43,6%. En esta región la mayoría de los países se presenta un alto grado de desigualdad de genero, esto puede deberse al alto grado de violencia que presenta África, en donde las mujeres no tienen una la posibilidad de contraponerse al sistema que los corruptos imponen. Las mujeres no se tienen en cuenta en aspectos de empoderamiento y participación en el mercado laboral, aunque cabe resaltar que el único país que presenta un nivel bajo en comparació a los demás es Libia.

## **6.4 Generar una guía de recomendaciones con la cual los empresarios puedan identificar cómo aprovechar de la mejor manera los factores culturales en los diferentes países para llevar a cabo una negociación exitosa**

### **6.4.1 Guía América del Norte**

- Tener en cuenta los principales socios económicos de la región: Alemania, China, Japón y México
- Tener presente el número promedio de procedimientos legales para cada país de la región: Canadá (2) y Estados Unidos (6)
- Tener presente el número promedio de días antes de comenzar un nuevo negocio: Canadá (1,5) y Estados Unidos (5,6)
- Tener en cuenta la presentación formal e informal dependiendo el país: Canadá (Formal) y Estados Unidos (Formal)
- Tener en cuenta el sentido de puntualidad para cada país: Canadá (Puntual) y Estados Unidos (Puntual)
- Tener en cuenta el sentido de puntualidad para cada país: Canadá (Alto) y Estados Unidos (Sentido Alto)
- Tener en cuenta la jerarquía de cargos en el modo de presentación: Canadá (Mr/Miss) y Estados Unidos (Mr/Miss)
- Tener presente que en esta región mientras negocian prefieren hablar de los siguientes temas: viajes y gastronomía
- La vestimenta es formal para impactar positivamente en la percepción de la contraparte.

- Tener presente que los regalos deben ser de poco valor siendo representativos del país de origen con diseños de la empresa.
- Tener en cuenta las siguientes oportunidades de negocio para abrir mercado: coches, camiones de reparto, refinado de petróleo, petróleo crudo, computadoras y piezas y repuestos.
- Se debe estudiar el costo promedio de realizar procedimientos de negocios porque esto incluye normativas y costos extra que se deben pagar a la hora de firmar contratos. Para cada país de la región sus costos son los siguientes y están medidos en ingreso per cápita: Canadá (0,4% IPC) y Estados Unidos (1,1% IPC)
- Por último, en esta región se conserva una cultura en donde se involucra a la mujer, se le tiene en cuenta en aspectos como el empoderamiento y participación en el mercado laboral. Los índices de desigualdad de género para los países de la región en promedio son: Canadá (9,2%) y Estados Unidos (18,9%)

#### **6.4.2 Guía Latino América**

- Tener en cuenta los socios principales de la región: Alemania, Canadá, China, Corea del sur, Estados Unidos, Japón, Países Bajos y Vietnam
- Tener presente el número promedio de procedimientos legales para cada país de la región: Argentina (13.3), Brasil (11), Chile (7,8), Colombia (8.3) y México (7.6)
- Tener presente el número promedio de días antes de comenzar un nuevo negocio: Argentina (21.5 días), Brasil (67.9 días), Chile (7.1 días), Colombia (11.3 días), México (8.4 días)
- Tener en cuenta la presentación formal e informal dependiendo el país: Argentina (Formal), Brasil (Formal), Chile (Formal), Colombia (Formal / Informal) y México (Formal)

- Tener en cuenta el sentido de puntualidad para cada país: Argentina (Sentido Bajo), Brasil (Sentido Bajo), Chile (Sentido Alto y factor fundamental en los negocios), Colombia (Sentido Medio) y México (Sentido Medio)
- Tener en cuenta la jerarquía de cargos en el modo de presentación: Argentina (Señor / Señora), Brasil (Señor / Señora), Chile (Señor / Señora), Colombia (Señor / Señora / Usted o tú / Dr o Dra), México (Señor / Señora /Dr o Dra)
- Tener presente que mientras negocian prefieren hablar de los siguientes temas:Fútbol, Historia, Música, Literatura
- La vestimenta para los latinos es formal, siendo esta representativa al impactar positivamente en la personalidad y el nivel profesional que se quiere transmitir.
- Los latinos prefieren entregar y recibir regalos. En el momento de la negociación, hay que saber que se deben ser de calidad (no necesariamente costoso) y abrirlos en el momento en que algunas de las partes hacen la entrega del mismo, teniendo en cuenta a su vez que en Chile no se tiene la costumbre de ofrecer regalos, pero si se llegan a hacer se tendrá que hacer el mismo procedimiento mencionado anteriormente.
- Tener en cuenta las siguientes oportunidades de negocio para abrir mercado: Coches, Piezas-Repuestos, Teléfonos, Gas de petróleo, Refinado de petróleo, Camiones de reparto, Petróleo crudo, Computadoras y Equipos de radiodifusión
- Se debe estudiar el costo promedio de realizar procedimientos de negocios porque esto incluye normativas y costos extra que se deben pagar a la hora de firmar contratos. Para cada país de la región sus costos son los siguientes y están medidos en ingreso per cápita: Argentina (9,5% IPC), Brasil (5% IPC), Chile (5,9% IPC), Colombia (14,1% IPC) y México (17,3% IPC)
- Por último, los latinos conservan una cultura muy machista y no se ve mucho a las mujeres en puestos ejecutivos muy altos. De igual manera es importante demostrar respeto si se negocia con una mujer que tenga empoderamiento. Los índices de

desigualdad de género para los países de la región en promedio son: Argentina (35,8%), Brasil (40,7%), Chile (31,9%) , Colombia (38,3%) y México (34,3%)

### **6.4.3 Guía Europa (Centro)**

- Tener en cuenta los socios principales de la región: China, Estados Unidos, India, Hong Kong, Países Unión Europea y Rusia
- Tener presente el número promedio de procedimientos legales para cada país de la región: Alemania (9), Bélgica (4), Dinamarca (5), Finlandia (3) Francia (5) Noruega (4), Países Bajos (4), Polonia (5), Suecia (3), Suiza (6), Reino Unido (4).
- Tener presente el número promedio de días antes de comenzar un nuevo negocio: Alemania (8,6 días), Bélgica (4 días), Dinamarca (3,5 días), Finlandia (17 días), Francia (3,6 días), Noruega (4 días), Países Bajos (3,5 días), Polonia (37 días), Suecia (7 días), Suiza (10 días) y Reino Unido (4,5 días)
- Tener en cuenta la presentación formal e informal dependiendo el país: Alemania (Formal), Bélgica (Cordialidad y formalidad), Dinamarca (informal con algunos signos de respeto), Finlandia (Conservadores y formales), Francia (Formal), Noruega (Formal), Países Bajos (Formal y amable), Polonia (Formal), Suecia (Formales e informales según la edad), Suiza (Muy formal sin contacto físico) y Reino Unido (Formal)
- Tener en cuenta el sentido de puntualidad para cada país: Alemania (Sentido muy alto), Bélgica (Muy sensibles al tiempo, Puntualidad ante todo), Dinamarca (Estrictos en la puntualidad), Finlandia (Valoran mucho el tiempo y esperan que sea puntual en sus compromisos de negocios), Francia (Puntualidad ante todo y esta depende de la jerarquía del empresario), Noruega (Puntuales), Países Bajos (Sentido alto), Polonia (Sentido alto y estricto), Suecia (Puntualidad como aspecto esencial en su cultura), Suiza (Puntualidad y rapidez para generar orden), Reino Unido (Sentido alto)

- Tener en cuenta la jerarquía de cargos en el modo de presentación: Alemania (Apellidos y títulos profesionales por respeto), Bélgica (Mr / Mrs), Dinamarca (Mr / Mrs), Finlandia (Se llama a las personas por su nombre de pila), Francia (Monsiuer / Mademoiselle), Noruega (Mr / Mrs), Países Bajos (Mr / Mrs), Polonia (Mr / Mrs / Miss), Suecia (Las personas de edad o superiores son se le llaman por el apellido sin usar títulos o tratamientos, en cambio las personas jóvenes se suelen llamar por el nombre. Es positivo mirar directamente a los ojos de las personas), Suiza (Al tratar a las personas lo hacen utilizando Mr o Mrs seguido del apellido), Reino Unido (En el trato con la gente son muy formales, se llaman por medio de Mr. (señor) y Ms (Señora), por otro lado, para personas acreditadas por ellos se usa Sir y Madam)
- Tener presente que mientras negocian prefieren hablar de los siguientes temas: Fútbol, Historia sin entrar en detalle en acontecimientos de la segunda guerra mundial, Arte, Naturaleza y Viajes
- La vestimenta para los europeos es muy formal, pues con esta la mayoría de los países tienen arraigado que la formalidad en la manera de vestirse es parte esencial al causar una buena impresión en la contraparte negociadora, pero también hay países que prefieren ser más conservadores como es el caso de Alemania, Países Bajos y Suiza.
- Los Europeos prefieren los regalos, aunque la mayoría los reciben con agrado, preferiblemente deben ser de calidad pero no de un alto costo, pero países como Suiza y Reino Unido, no tienen la costumbre o tradición de entregar o recibir este tipo de objetos.
- Tener en cuenta las siguientes oportunidades de negocio para abrir mercado: Coches, Piezas-Repuestos, Petróleo crudo, Medicamentos envasados, Refinado de petróleo, Animal Blood , Diamantes, Partes de aviones, Gas de petróleo, Equipos de radiodifusión, Componentes de oficina, Computadoras y Oro
- Se debe estudiar el costo promedio de realizar procedimientos de negocios porque esto incluye normativas y costos extra que se deben pagar a la hora de firmar contratos. Para cada país de la región sus costos son los siguientes y están medidos en ingreso per cápita: Alemania (6,9% IPC), Bélgica (5,3% IPC), Dinamarca (0,2% IPC), Finlandia

(0,9% IPC), Francia (0,7% IPC), Noruega (0,9% IPC), Países Bajos (4,4% IPC), Polonia (12% IPC), Suecia (0,5% IPC), Suiza (2,3% IPC) y Reino Unido (0,1% IPC)

- Por último, los europeos conservan una cultura para nada machista y se ve mucho a las mujeres en puestos ejecutivos muy altos. De igual manera es importante demostrar respeto si se negocia con una mujer que tenga empoderamiento. Los índices de desigualdad de género para los países de la región en promedio son: Alemania (7,2%), Bélgica (4,8%), Dinamarca (4%), Finlandia (5,8%), Francia (8,3%), Noruega (8,4%), Países Bajos (4,4%), Polonia (13,2%), Suecia (4,4%), Suiza (3,9%) y Reino Unido (1,6%)

#### **6.4.4 Guía Europa (Periferia)**

- Tener en cuenta los socios principales de la región: Alemania, Francia, Países Bajos y Países Unión Europea
- Tener presente el número promedio de procedimientos legales para cada país de la región: España (7), Grecia (4,5), Italia (6), Portugal (6)
- Tener presente el número promedio de días antes de comenzar un nuevo negocio: España (13,1), Grecia (12,8), Italia (6), Portugal (6,3)
- Tener en cuenta la presentación formal e informal dependiendo el país: España (Formal), Grecia (Formal), Italia (Formal), Portugal (Formal)
- Tener en cuenta el sentido de puntualidad para cada país: España (Sentido muy bajo), Grecia (Sentido moderado, no son estrictos pero prefieren que la contraparte sea puntual), Italia (Sentido muy alta), Portugal (Sentido moderado, son flexibles pero esperan que la contraparte sea puntual)
- Tener en cuenta la jerarquía de cargos en el modo de presentación: España (Señor / Señora), Grecia (Señor / Señora), Italia (Para personas de mayor rango Dottore (Doctor))

/ Dottora (Doctora) y para las demás personas Signore (Señor) / Signora (Señora)), Portugal (Señor / Señora, también es habitual Voce (Usted))

- Tener presente que mientras negocian prefieren hablar de los siguientes temas: Fútbol
- Tener en cuenta que los prefieren crear relaciones a largo plazo siempre y cuando se cumpla con el sentido de puntualidad y formalidad al demostrar respeto. De entrada se les debe saludar con un apretón de mano sin ir más allá para no generar inconformidad.
- La vestimenta es formal, esto debido a que consideran que una buena presentación es esencial para poder resaltar.
- Países como España y en Grecia no tienen la costumbre de entregar o recibir regalos pero si se llega a hacer tienen que ser de calidad y no de gran valor, en cambio, en Italia los regalos sólo se deben entregar a los directivos y en Portugal lo recomendable es darlos en la primera visita.
- Tener en cuenta las siguientes oportunidades de negocio para abrir mercado: Coches, Piezas-Repuestos, Gas de petróleo, Refinado de petróleo, Camiones de reparto, Petróleo crudo, Medicamentos envasados y Buques de pasajeros y de carga
- Se debe estudiar el costo promedio de realizar procedimientos de negocios porque esto incluye normativas y costos extra que se deben pagar a la hora de firmar contratos. Para cada país de la región sus costos son los siguientes y están medidos en ingreso per cápita: España (4,2% IPC), Grecia (1,8% IPC), Italia (14,2% IPC) y Portugal (2,1% IPC)
- Por último, en esta región la mujer si se da lugar a la mujer en lo que respecta al empoderamiento y participación en el mercado laboral. Los índices de desigualdad de género para los países de la región en promedio son: España (8%) , Grecia (12%), Italia (8,7%), y Portugal (8,8%)

#### 6.4.5 Guía Asia

- Tener en cuenta los socios principales de la región: Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Turquía, Suiza, Australia, Omán y Países asiáticos
- Tener presente el número promedio de procedimientos legales para cada país de la región: Arabia Saudí (12,5), Corea del sur (2,3), Emiratos Árabes (4,5), India (12,6), Japón (8), Qatar (8,39), Singapur (2,8), Tailandia (5,8) y Vietnam (8,8)
- Tener presente el número promedio de días antes de comenzar un nuevo negocio: Arabia Saudí (19,8 días), Corea del sur (4 días), Emiratos Árabes (7,4 días), (India: 26,2 días), Japón (11,2 días), Qatar (8,8 días), Singapur (2,3 días), Tailandia (16,5 días) y Vietnam (20,8 días)
- Tener en cuenta la presentación formal e informal dependiendo el país: Arabia Saudí (Formal), Corea del sur (Formal respetando el apellido de la familia), Emiratos Árabes (Formal con títulos de presentación), India (Formal), Japón (Formal con títulos), Qatar (Formal con títulos de presentación), Singapur (Formal), Tailandia (Formal) y Vietnam (Formal e informal)
- Tener en cuenta el sentido de puntualidad para cada país: Arabia Saudí (No son muy puntuales, los retrasos son muy habituales), Corea del sur (La puntualidad es una característica importante), Emiratos Árabes (La puntualidad no es un hábito arraigado, pero se espera que el extranjero sea puntual), India (Son muy puntuales con personas del mismo rango, de lo contrario hacen esperar), Japón (La puntualidad es algo arraigado de la cultura japonesa), Qatar (La puntualidad es flexible), Singapur (La puntualidad como símbolo de respeto), Tailandia (La puntualidad para ellos es una norma) y Vietnam (Son muy puntuales, llegan antes de la hora acordada)
- Tener en cuenta la jerarquía de cargos en el modo de presentación: Arabia Saudí (Al tratar con las personas utilizan el título seguido del primer nombre, para miembros de la familia real se usa el título Your Highness y para los ministros del gobierno su Excellency. Mantener la mirada es signo de confianza), Corea del sur (Se usa Mr con

el apellido o añadiendo el sufijo ssi al final del mismo), Emiratos Árabes (Se debe usar el título seguido del apellido. Para miembros de la familia real el título es Your Highness y para ministros del gobierno es Excellency. Importante mantener contacto visual intenso ya que genera confianza), India (El tratar con las personas se usan el título profesional seguido del apellido, pero si no se conoce se usan los tratamientos de Mr o Mrs. Hay que tener en cuenta que en este país existen tres etnias y cada una tiene sus reglas), Japón (Al tratar a las personas lo hacen formalmente, usando los tratamientos Mr (Señor) o Mrs (Señora) y posteriormente el apellido), Qatar (Para miembros de la familia real el título es Your Highness), Singapur (El tratar con las personas se usan el título profesional seguido del apellido, pero si no se conoce se usan los tratamientos de Mr o Mrs. Hay que tener en cuenta que en este país existen tres etnias y cada una tiene sus reglas), Tailandia (Es costumbre tratar a la gente por su nombre precedido de Mr o Mrs, pero cuando son ocasiones formales se usan los apellidos), Vietnam (Es común dirigirse a las personas por su nombre pero también se le puede llamar con el tratamient Mr)

- Tener presente que mientras negocian prefieren hablar de los siguientes temas: Progreso económico de los países, Viajes, Gastronomía y Evitar: Temas políticos, religiosos y personales
- La vestimenta que los asiáticos suelen usar, en India y Japón prefieren ser más conservadores, en Vietnam tienen la costumbre de ser informales salvo en reuniones de Administración Pública y en Arabia Saudí prefieren la ropa clásica, de lo contrario las demás Estados le dan especial importancia a la formalidad debido a que esta, además de transmitir una buena imagen, es esencial.
- En Asia los regalos preferiblemente deben entregarse al cierre de la negociación o al obtener una relación comercial, no abrirse en público porque no es costumbre hacerlo, además de que en los países árabes estos deben ser de calidad y de un gran valor sin que se insulte de alguna forma si religión.
- Tener en cuenta las siguientes oportunidades de negocio para abrir mercado: Coches, Circuitos integrados, Petróleo crudo, Photo lab equipment, Refinado de petróleo, Briquetas de carbón, Diamantes, Gas de petróleo, Equipos de radiodifusión y Oro

- Se debe estudiar el costo promedio de realizar procedimientos de negocios porque esto incluye normativas y costos extra que se deben pagar a la hora de firmar contratos. Para cada país de la región sus costos son los siguientes y están medidos en ingreso per cápita: Arabia Saudí (6,3% IPC), Corea del sur (14,6% IPC), Emiratos Árabes (15,1% IPC), India (14,5% IPC), Japón (7,5% IPC), Qatar (6,3% IPC), Singapur (0,5% IPC) , Tailandia (5,7% IPC) y Vietnam (5,5% IPC)
- Por último, los asiáticos conservan una cultura en donde la mujer es ama de casa y el hombre es el que trabaja y provee a su familia. No se ve mucho a las mujeres en puestos ejecutivos muy altos. De igual manera es importante demostrar respeto si se negocia con una mujer que tenga empoderamiento. Los índices de desigualdad de género para los países de la región en promedio son: Arabia Saudí (23,4%), Corea del sur (6,3%) , Emiratos Arabes (23,2%), India (52,4%), Japón (10,3%), Qatar (20,6%), Singapur (6,7%), Tailandia (39,3%) y Vietnam (30,4%)

#### **6.4.6 Guía Euro-Asia**

- Tener en cuenta los socios principales de la región: Alemania, Bielorrusia, China, Emiratos Árabes, Estados Unidos, Italia, Irak y Reino Unido
- Tener presente el número promedio de procedimientos legales para cada país de la región: Rusia: 4,2 y Turquía: 9,5
- Tener presente el número promedio de días antes de comenzar un nuevo negocio: Rusia: 10,3 y Turquía: 9,5
- Tener en cuenta la presentación formal e informal dependiendo el país: Rusia (Informal)y Turquía (Formal)
- Tener en cuenta el sentido de puntualidad para cada país: Rusia (Sentido alto, la consideran como un tema de cortesía) y Turquía (Bay (Señor) y Bayam (Señora))

- Tener en cuenta la jerarquía de cargos en el modo de presentación: Rusia (Nombres propios y patronímicos) y Turquía (Sentido muy alto, la toman como algo serio)
- Tener presente que mientras negocian prefieren hablar de los siguientes temas: Historia, Museos, Monumentos y Fútbol
- La vestimenta es formal y conservadora.
- Los regalos son bien recibidos, pero hay que tener presente que los turcos no prefieren que sean de tipo personal.
- Tener en cuenta las siguientes oportunidades de negocio para abrir mercado: Coches, Piezas-Repuestos, Equipos de radiodifusión, Oro y Refinado de petróleo
- Se debe estudiar el costo promedio de realizar procedimientos de negocios porque esto incluye normativas y costos extra que se deben pagar a la hora de firmar contratos. Para cada país de la región sus costos son los siguientes y están medidos en ingreso per cápita: Rusia: 1,2% IPC y Turquía: 17,6% IPC
- Por último, en esta región la mujer si se da lugar a la mujer en lo que respecta al empoderamiento y participación en el mercado laboral. Los índices de desigualdad de género para los países de la región en promedio son: Rusia: 25,7% y Turquía: 31,7%

#### **6.4.7 Guía África**

- Tener en cuenta los socios principales de la región: Alemania, Arabia Saudí, Bélgica, China, Corea del sur, Emiratos árabes, Estados Unidos, India, Italia, Japón, Países Bajos y Rusia
- Tener presente el número promedio de procedimientos legales para cada país de la región: Angola (7,3), Argelia (12), Camerún (6,3), Egipto (8,8), Kenia (9), Libia (10), Marruecos (4,5), Nigeria (8,5), Sudáfrica (7)

- Tener presente el número promedio de días antes de comenzar un nuevo negocio:, Angola: 36, Argelia: 17,9, Camerún: 15,8, Egipto: 15,3, Kenia: 24, Libia: 35, Marruecos: 9,6, Nigeria: 21,3, Sudáfrica: 44
- Tener en cuenta la presentación formal e informal dependiendo el país: Angola (Formal), Argelia (Formal), Camerún (Formal), Egipto (Formal con títulos), Kenia (Formal con título y apellido), Libia (Formal), Marruecos (Formal), Nigeria (Formal con título y apellido) y Sudáfrica (Formal con nombres propios)
- Tener en cuenta el sentido de puntualidad para cada país: Angola (Sentido moderado, es valorada), Argelia (Sentido moderado, aunque en las reuniones prefieren que sean puntuales), Camerún (Sentido moderado, idea flexible y relajada del tiempo), Egipto (Sentido moderado, aunque en los negocios es recomendable ser cumplido), Kenia (Sentido moderado, se valora), Libia (Sentido moderado, tienen un concepto relajado), Marruecos (Sentido moderado, en los negocios hay que ser cumplido pero los turcos si se pueden demorar), Nigeria (Sentido moderado, se valora), Sudáfrica (Sentido alto, recomendable ser puntual)
- Tener en cuenta la jerarquía de cargos en el modo de presentación: Angola (El trato con las personas debe ser formal usando Voce (Usted) o por medio de los apellidos con el tratamiento Senhor (Señor) o Senhora (Señora). A profesionales y directivos se les da un trata como Doctor o Ingeniero, en cambio a los encargados del Gobierno se les trata de Excelencia. El contacto visual es habitual), Egipto (El trato es formal usando los tratamientos de Mr o Mrs o ocasionalmente el título profesional seguido del apellido), Kenia (A la hora de tratar a las personas lo hacen por medio del apellido precedido de Mr Mrs. El contacto visual varía del nivel jerárquico), Marruecos (El trato con las personas se hace por medio del tratamiento Señor seguido del apellido. Contacto visual considerado como cultura), Nigeria (Formalidad en el trato en donde se suele usar los títulos de Mister o Madam y después el apellido), Sudáfrica (El trato se hace por medio de los nombres propios, pero tienen que ser ellos quienes empiecen hacerlo, de lo contrario es preferible usar los tratamientos de Mr o Mrs seguido del apellido)
- Tener presente que mientras negocian prefieren hablar de los siguientes temas: Fútbol y Bellezas naturales o turísticas

- En en punto de la vestimenta, lo recomendable es siempre vestir formalmente, no obstante en Kenia hay que hacerlo más conservador.
- Los regalos deben estar bien envueltos por el valor que tiene hacerlo en esta región y entregarlos con las dos manos, por otro lado, en Egipto se debe hacerlo con la mano izquierda.
- Tener en cuenta las siguientes oportunidades de negocio para abrir mercado:Trigo, Piezas-Repuestos, Semielaborados de hierro, Petróleo crudo, Gas de petróleo, Aceite de palma, Medicamentos envasados, Azúcar crudo, Oro, Coches y Refinado de petróleo
- Se debe estudiar el costo promedio de realizar procedimientos de negocios porque esto incluye normativas y costos extra que se deben pagar a la hora de firmar contratos. Para cada país de la región sus costos son los siguientes y están medidos en ingreso per cápita: Angola (17,3% IPC), Argelia (11,6% IPC), Camerún (31,5% IPC), Egipto (24,8% IPC) , Kenia (30,8% IPC), Libia (27,9% IPC), Marruecos (7,2% IPC), Nigeria (29,8% IPC), Sudáfrica (0,2% IPC)
- Por último, en esta región se presenta una alta desigualdad de género, esto se debe en mayor medida a los temas de violencia y corrupción, ya que son los hombres quienes tienen el poder y no le dan lugar a la mujer en lo que respecta al empoderamiento y participación en el mercado laboral. Los índices de desigualdad de género para los países de la región en promedio son: Angola (-), Argelia (44,2%), Camerún (56,9%), Egipto (44,9%), Kenia (54,9%), Libia (17%), Marruecos (48,2%), Nigeria (-) , Sudáfrica (38,9)

## 7. Conclusiones

- Desconocer los factores culturales por parte de las empresas o empresarios que desean generar un acuerdo exitoso provocan rupturas en las relaciones que han creado o han intentado crear con la contraparte. Hay que tener siempre presente que los protocolos son una parte vital en el proceso de negociación puesto que es lo que le dará la esencia al proceso de efectuar un negocio internacional, así como también permitirá que las partes negociadoras se sientan más cómodas y puedan entablar desde el primer acercamiento, una relación duradera. Cabe resaltar, que así el mundo tenga diferentes culturas, idiomas, religiones, comportamientos sociales, etc, siempre se podrá encontrar un patrón característico de los individuos como un todo.
- Entender las economías de los países con los que se llevará a cabo el proceso de negociación, permitirá obtener un basto conocimiento sobre las diferentes oportunidades de negocio que se puedan captar en los procesos de una negociación internacional. Los factores económicos darán una visión más amplia para poder mirar si es factible o no consolidar una negociación.
- Tener presente los factores sociopolíticos también es de vital importancia puesto que esta permitirá saber si los países poseen una buena gestión gubernamental, es decir, que a corrupción y/o violencia no se perciba ya que esto puede influir en gran medida a la hora de gestionar un negocio con otro país. Por otro lado, conocer acerca de el número de procedimientos, el tiempo y los costos para empezar un nuevo negocio es de suma importancia por el motivo de que los empresarios podrán ver las mejores oportunidades para establecer un negocio en un territorio extranjero.
- La guía generada en este proyecto le otorgará a los empresarios una preparación previa o un primer acercamiento de los aspectos que deben tener presente en una negociación internacional con los diferentes países que se trataron en este documento. Lo anterior, con el objetivo de que puedan profundizar de una manera más amplia sobre las regiones del mundo y sus aspectos vitales. Cabe resaltar que este es una guía inicial, por lo que es recomendable que los empresarios puedan profundizar un poco más.

## 8. Referencias

- Andina, C. (2019). *Comunidad Andina*. Obtenido de <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=189&tipo=QU&title=somos-comunidad-andina>
- Cano, J. A., & Jaime, B. J. (2015). Tendencias en el uso de las tecnologías de información y comunicación para la negociación internacional. *Elsevier*, 18.
- CARICOM. (2019). *CARICOM CARIBBEAN COMMUNITY*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gov.co/international/consensus/caricom>
- Complexity, T. O. (2019). *The Observatory of Economic Complexity*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/arg/>
- Complexity, T. O. (2019). *The Observatory of Economic Complexity*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/usa/>
- Complexity, T. O. (2019). *The Observatory of Economic Complexity*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/can/>.
- Complexity, T. O. (2019). *The Observatory of Economic Complexity*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/bra/>
- Complexity, T. O. (2019). *The Observatory of Economic Complexity*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/chl/>
- Complexity, T. O. (2019). *The Observatory of Economic Complexity*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/mex/>
- Complexity, T. O. (2019). *The Observatory of Economic Complexity*. Obtenido de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/deu/>
- Complexity, T. O. (2019). *The Observatory of Economic Complexity*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/blx/>
- Complexity, T. O. (2019). *The Observatory of Economic Complexity*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/fra/>
- Complexity, T. O. (2019). *The Observatory of Economic Complexity*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/nld/>
- Complexity, T. O. (2019). *The Observatory of Economic Complexity*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/che/>
- Complexity, T. O. (2019). *The Observatory of Economic Complexity*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/gbr/>
- Complexity, T. O. (Abril de 2019). *The Observatory of Economic Complexity*. Obtenido de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/esp/>
- Complexity, T. O. (2019). *The Observatory of Economic Complexity*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/ita/>
- Complexity, T. O. (2019). *The Observatory of Economic Complexity*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/grc/>
- Complexity, T. O. (2019). *The Observatory of Economic Complexity*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/prt/>
- Complexity, T. O. (2019). *The Observatory of Economic Complexity*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/kor/>
- Complexity, T. O. (2019). *The Observatory of Economic Complexity*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/are/>
- Complexity, T. O. (2019). *The Observatory of Economic Complexity*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/ind/>
- Complexity, T. O. (2019). *The Observatory of Economic Complexity*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/jpn/>

- Complexity, T. O. (2019). *The Observatory of Economic Complexity*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/qat/>
- Complexity, T. O. (2019). *The Observatory of Economic Complexity*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/rus/>.
- Complexity, T. O. (2019). *The Observatory of Economic Complexity*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/tur/>
- Complexity, T. O. (2019). *The Observatory of Economic Complexity*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/egy/>
- Complexity, T. O. (2019). *The Observatory of Economic Complexity*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/ken/>
- Complexity, T. O. (2019). *The Observatory of Economic Complexity*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/nga/>
- Complexity, T. O. (2019). *The Observatory of Economic Complexity*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/zaf/>
- Converter, T. M. (2019). *The Money Converter*. Recuperado el 24 de Abril de 2019, de <https://themoneyconverter.com/ES/CAD/USD.aspx>
- Daniels, J., Radebaug, L., & Sullivan, D. (2004). *Negocios internacionales: ambientes y operaciones. 1.a ed.* México: Pearson.
- datosmacro.com. (01 de Abril de 2018). *datosmacro.com*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/nigeria>
- datosmacro.com. (2019). *datosmacro.com*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/kenia>
- EcuRed. (2019). *EcuRed*. Obtenido de <https://www.ecured.cu/Cultura>
- Euromonitor. (2019). Category Definitions. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/>
- Euromonitor. (2019). *Euromonitor*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/>
- Europea, U. (2019). *Unión Europea*. Obtenido de [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries\\_es#28members](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries_es#28members)
- Fund, I. M. (Abril de 2018). *International Monetary Fund*. Obtenido de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/weorept.aspx?pr.x=55&pr.y=9&sy=2017&ey=2018&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=111&s=N%20GDPD%20CPPP%20GDPDPC%20CPPP%20CPPP&grp=0&a=>
- Fund, I. M. (Abril de 2018). *International Monetary Fund*. Obtenido de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/weorept.aspx?pr.x=48&pr.y=7&sy=2018&ey=2018&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=156&s=N%20GDPD%20CPPP%20GDPDPC%20CPPP%20CPPP&grp=0&a=>
- global-rates.com. (2019). *global-rates.com*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>
- global-rates.com. (2019). *global-rates.com*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/canada.aspx>
- global-rates.com. (2019). *global-rates.com*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/francia.aspx>
- global-rates.com. (2019). *global-rates.com*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/suiza.aspx>
- global-rates.com. (2019). *global-rates.com*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/alemania.aspx>

- global-rates.com. (2019). *global-rates.com*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipca/gran-bretana.aspx>
- global-rates.com. (2019). *global-rates.com*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/grecia.aspx>
- global-rates.com. (2019). *global-rates.com*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/espana.aspx>
- global-rates.com. (2019). *global-rates.com*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/italia.aspx>
- global-rates.com. (2019). *global-rates.com*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/portugal.aspx>
- global-rates.com. (2019). *global-rates.com*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/corea-del-sur.aspx>
- global-rates.com. (2019). *global-rates.com*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/japon.aspx>
- global-rates.com. (2019). *global-rates.com*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/india.aspx>
- global-rates.com. (2019). *global-rates.com*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/rusia.aspx>
- global-rates.com. (2019). *global-rates.com*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/turquia.aspx>
- global-rates.com. (2019). *global-rates.com*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/sudafrica.aspx>
- Gómez, D., & Martínez, F. (2003). *Negociación Internacional medios de cobro y pago. 1.a ed.* Madrid: ESIC.
- Hair Jr, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (s.f.). *Investigación de mercados En un ambiente de información digital, Cuarta edición.* México: McGraw-Hill.
- Hernández, S. (2014). *Metodología de la investigación, Sexta Edición.* México D.F.: McGRAW-HILL.
- Icecomex Universidad Icesi. (03 de 10 de 2008). *Consultorio de Comercio Exterior.* Obtenido de <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/10/03/27/>
- knoema. (2019). *knoema*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://knoema.es/atlas/Qatar/Inflaci%C3%B3n-del-IPC>
- knoema. (2019). *knoema*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://knoema.es/atlas/Emiratos-%C3%81rabes-Unidos/Inflaci%C3%B3n-del-IPC>
- Legiscomex. (2019). *Legiscomex*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/Documentos/union-aduanera-crica>
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2012). *FUNDAMENTOS DE NEGOCIACIÓN, Quinta edición.* México: McGRAW-HILL.

- Llamazares García-Lomas, O. (2014). *Protocolo empresarial internacional. Información práctica de 60 países*. Madrid: Global Marketing Strategies, S.L. Obtenido de [www.globalnegotiator.com](http://www.globalnegotiator.com)
- Mairal, D. (25 de Febrero de 2015). *Aragon Valley*. Obtenido de <http://www.aragonvalley.com/arbol-de-objetivos-goal-tree-metodo-establecer-criterios/>
- MERCOSUR. (2019). *MERCOSUR*. Obtenido de <https://www.mercosur.int/quienes-somos/en-pocas-palabras/>
- Mundial, B. (2019). *Banco Mundial*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=EG>
- OCDE. (2019). *OCDE*. Obtenido de <https://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>
- OMC. (2019). *Organización Mundial del Comercio*. Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/whatis\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/whatis_s.htm)
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos*.
- PNUD. (2018). *Índices e indicadores de desarrollo humano Actualización estadística de 2018*. Washington D. C.: Communications Development Incorporated.
- PROCOLOMBIA. (2018). *GUÍA LEGAL PARA HACER NEGOCIOS EN COLOMBIA 2018*.
- Sullivan, A. (7 de Abril de 2014). MITOS Y VERDADES JAPON COLOMBIA 1. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=63q9AuvIvXw>
- TLCAN, S. d. (2019). *Secretariado del TLCAN*. Obtenido de <https://www.nafta-sec-alena.org/Inicio/Recursos/Preguntas-m%C3%A1s-frecuentes#1>
- UNCTAD. (2019). *UNCTAD*. Obtenido de <https://unctad.org/en/Pages/aboutus.aspx>
- UNESCO. (2019). *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. Obtenido de <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural%20expressions/tools/policy-guide/planificar/diagnosticar/arbol-de-problemas/>
- Walton, & McKersie. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations*.

## Lista de anexos

### Anexo 1: Regiones y países de estudio

REGIÓN	PAÍSES	VARIABLES	PROMEDIO
América del Norte	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Canadá</li> <li>● Estados Unidos</li> </ul>	● Índice de Percepción de la Corrupción	● 7,8
		● Índice de Control de la corrupción	● 1,7
		● Índice de Global de Terrorismo	● 4,2
		● Índice de Efectividad de Gobierno	● 1,7
		● Índice de Estabilidad Política	● 0,8
		● Índice de Estado de Derecho	● 1,7
		● Densidad de Nuevos Negocios	● 1742,6
		● Número de procedimientos para Empezar un Negocio	● 4,0
		● Tiempo Invertido para Empezar un Negocio	● 3,6
		● Costo de Empezar un Negocio	● 0,7
● Índice de desigualdad	● 0,14		
Latino América	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Argentina</li> <li>● Brasil</li> <li>● Chile</li> <li>● Colombia</li> <li>● México</li> </ul>	● Índice de Percepción de la Corrupción	● 4,2
		● Índice de Control de la corrupción	● - 0,2
		● Índice de Global de Terrorismo	● 3,0
		● Índice de Efectividad de Gobierno	● 0,2
		● Índice de Estabilidad Política	● - 0,3
		● Índice de Estado de Derecho	● - 0,1
		● Densidad de Nuevos Negocios	● 2560,1
		● Número de procedimientos para Empezar un Negocio	● 9,6
		● Tiempo Invertido para Empezar un Negocio	● 23,2
		● Costo de Empezar un Negocio	● 10,3
● Índice de desigualdad	● 0,36		
Europa (Centro)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alemania</li> <li>● Bélgica</li> <li>● Dinamarca</li> <li>● Finlandia</li> <li>● Francia</li> <li>● Noruega</li> <li>● Países Bajos</li> <li>● Polonia</li> <li>● Suecia</li> <li>● Suiza</li> <li>● Reino Unido</li> </ul>	● Índice de Percepción de la Corrupción	● 8,0
		● Índice de Control de la corrupción	● 1,8
		● Índice de Global de Terrorismo	● 2,7
		● Índice de Efectividad de Gobierno	● 1,6
		● Índice de Estabilidad Política	● 0,8
		● Índice de Estado de Derecho	● 1,7
		● Densidad de Nuevos Negocios	● 6085,4
		● Número de procedimientos para Empezar un Negocio	● 4,7
		● Tiempo Invertido para Empezar un Negocio	● 9,3
		● Costo de Empezar un Negocio	● 3,1
		● Índice de desigualdad	● 0,06
		Europa (Periferia)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● España</li> <li>● Grecia</li> <li>● Italia</li> </ul>
● Índice de Control de la corrupción	● 0,4		
● Índice de Global de Terrorismo	● 2,3		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Portugal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Índice de Efectividad de Gobierno</li> <li>● Índice de Estabilidad Política</li> <li>● Índice de Estado de Derecho</li> <li>● Densidad de Nuevos Negocios</li> <li>● Número de procedimientos para Empezar un Negocio</li> <li>● Tiempo Invertido para Empezar un Negocio</li> <li>● Costo de Empezar un Negocio</li> <li>● Índice de desigualdad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 0,8</li> <li>● 0,3</li> <li>● 0,6</li> <li>● 2944,3</li> <li>● 5,9</li> <li>● 9,5</li> <li>● 5,6</li> <li>● 0,09</li> </ul>
<b>Asia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Arabia Saudí</li> <li>● Corea del Sur</li> <li>● Emiratos Árabes</li> <li>● India</li> <li>● Japón</li> <li>● Qatar</li> <li>● Singapur</li> <li>● Tailandia</li> <li>● Vietnam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Índice de Percepción de la Corrupción</li> <li>● Índice de Control de la corrupción</li> <li>● Índice de Global de Terrorismo</li> <li>● Índice de Efectividad de Gobierno</li> <li>● Índice de Estabilidad Política</li> <li>● Índice de Estado de Derecho</li> <li>● Densidad de Nuevos Negocios</li> <li>● Número de procedimientos para Empezar un Negocio</li> <li>● Tiempo Invertido para Empezar un Negocio</li> <li>● Costo de Empezar un Negocio</li> <li>● Índice de desigualdad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 5,6</li> <li>● 0,6</li> <li>● 2,9</li> <li>● 0,9</li> <li>● 0,2</li> <li>● 0,7</li> <li>● 2124,0</li> <li>● 7,3</li> <li>● 13,0</li> <li>● 8,4</li> <li>● 0,23</li> </ul>
<b>Euro-Asia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rusia</li> <li>● Turquía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Índice de Percepción de la Corrupción</li> <li>● Índice de Control de la corrupción</li> <li>● Índice de Global de Terrorismo</li> <li>● Índice de Efectividad de Gobierno</li> <li>● Índice de Estabilidad Política</li> <li>● Índice de Estado de Derecho</li> <li>● Densidad de Nuevos Negocios</li> <li>● Número de procedimientos para Empezar un Negocio</li> <li>● Tiempo Invertido para Empezar un Negocio</li> <li>● Costo de Empezar un Negocio</li> <li>● Índice de desigualdad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 3,5</li> <li>● - 0,5</li> <li>● 6,2</li> <li>● - 0,1</li> <li>● - 1,4</li> <li>● - 0,5</li> <li>● 2829,1</li> <li>● 6,8</li> <li>● 9,9</li> <li>● 9,4</li> <li>● 0,28</li> </ul>
<b>África</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Angola</li> <li>● Argelia</li> <li>● Camerún</li> <li>● Egipto</li> <li>● Kenia</li> <li>● Libia</li> <li>● Marruecos</li> <li>● Nigeria</li> <li>● Sudáfrica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Índice de Percepción de la Corrupción</li> <li>● Índice de Control de la corrupción</li> <li>● Índice de Global de Terrorismo</li> <li>● Índice de Efectividad de Gobierno</li> <li>● Índice de Estabilidad Política</li> <li>● Índice de Estado de Derecho</li> <li>● Densidad de Nuevos Negocios</li> <li>● Número de procedimientos para Empezar un Negocio</li> <li>● Tiempo Invertido para Empezar un Negocio</li> <li>● Costo de Empezar un Negocio</li> <li>● Índice de desigualdad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 3,0</li> <li>● - 0,8</li> <li>● 5,2</li> <li>● - 0,7</li> <li>● - 1,1</li> <li>● - 0,8</li> <li>● 3015,8</li> <li>● 8,1</li> <li>● 24,3</li> <li>● 20,1</li> <li>● 0,43</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 2: Marco Legal de la OMC

### ACUERDO SOBRE OBSTÁCULOS TÉCNICOS AL COMERCIO

<b>Reglamentos técnicos y normas</b>	En el reglamento técnico establecen las características de un producto o los procesos y métodos de producción con ellas relacionados.
<b>Artículo 2</b>	
<b>Elaboración, adopción y aplicación de reglamentos técnicos por instituciones del gobierno central</b>	En las normas se aplican reglas, directrices o características para los productos o los procesos y métodos de producción conexos, y cuya observancia no es obligatoria.
<b>Información y asistencia</b>	Servicio que va responder a todas las peticiones razonables de información formuladas, además de facilitar los documentos pertinentes referentes a: reglamentos técnicos, normas, procedimientos de evaluación de la conformidad existentes y la condición de integrante.
<b>Artículo 10</b>	
<b>Información sobre los reglamentos técnicos, las normas y los procedimientos de evaluación de la conformidad</b>	
<b>Instituciones, Consultas y Solución De Diferencias</b>	Oportunidad de consultar sobre cualquier cuestión relativa al funcionamiento y desempeñará las funciones que le sean asignadas en virtud del presente Acuerdo o la consecución de sus objetivos.
<b>Artículo 13</b>	
<b>Comité de Obstáculos Técnicos al Comercio</b>	

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 3: Marco Legal de Colombia

### GUÍA LEGAL PARA HACER NEGOCIOS EN COLOMBIA 2018

#### PROTECCIÓN A LA INVERSIÓN EXTRANJERA

<b>Contenido de los AIIs suscritos por Colombia: Cobertura del Tratado.</b>	Condiciones para que una inversión o un inversionista queden cubiertos bajo la protección del tratado.
<b>Contenido de los AIIs suscritos por Colombia: Protección de las inversiones internacionales.</b>	Se incluyen los compromisos que asumen el estado en materia de protección y tratamiento de las inversiones extranjeras dentro de los cuales se tienen: Trato nacional, Trato de nación más favorecida, Nivel mínimo de trato, Prohibición de expropiación sin compensación y Libre transferencia.
<b>Acuerdos Internacionales de Inversión vigentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratado de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados Unidos Mexicanos.</li> <li>• Tratado de Libre Comercio entre la República de Colombia y la República de Chile.</li> <li>• Tratado de Libre Comercio entre la República de Colombia y las Repúblicas de El Salvador, Guatemala y Honduras.</li> <li>• Tratado de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA).</li> <li>• Acuerdo Comercial entre la Unión Europea (y sus estados miembros), Colombia y Perú.</li> <li>• Tratado de Libre Comercio entre la República de Colombia y Canadá.</li> <li>• Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América.</li> <li>• Acuerdo entre la República de Colombia y el Reino de España para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones.</li> <li>• Convenio entre la República de Colombia y la Confederación Suiza sobre la promoción y protección recíproca de inversiones.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdo entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la República del Perú sobre promoción y protección recíproca de inversiones.</li> <li>• Acuerdo Bilateral para la Promoción y Protección de Inversiones entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la República Popular China.</li> <li>• Acuerdo para la Promoción y Protección de Inversiones entre la República de Colombia y la República de la India.</li> <li>• Acuerdo Bilateral para la Promoción y Protección de Inversiones.</li> <li>• Acuerdo Bilateral para la Promoción y Protección de Inversiones.</li> <li>• Tratado de Libre Comercio entre la República de Colombia y la República de Corea.</li> <li>• Tratado de Libre Comercio entre la República de Colombia y Costa Rica.</li> <li>• Protocolo Adicional al Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico entre la República de Colombia, la República de Chile, los Estados Unidos Mexicanos y la República del Perú.</li> </ul>
<b>Acuerdos Internacionales de Inversión suscritos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratado de Libre Comercio entre la República de Colombia y Panamá.</li> <li>• Tratado de Libre Comercio entre la República de Colombia e Israel.</li> <li>• Acuerdo entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la República Francesa sobre el fomento y protección recíprocos de inversiones.</li> <li>• Acuerdo entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la República de Singapur sobre promoción y protección de inversiones.</li> <li>• Acuerdo entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la República de Turquía sobre promoción y protección recíproca de inversiones.</li> <li>• Acuerdo sobre Cooperación y Facilitación de Inversiones entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la República de Brasil.</li> <li>• Acuerdo Bilateral sobre la Promoción y Protección de Inversiones entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de los Emiratos Árabes Unidos.</li> </ul>
<b>RÉGIMEN DE CAMBIOS INTERNACIONALES</b>	
<b>Mercado Cambiario</b>	Operaciones de cambio que deben canalizarse obligatoriamente a través del mercado cambiario como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión extranjera en Colombia y colombiana en el exterior.</li> <li>• Importaciones de bienes.</li> <li>• Exportaciones de bienes.</li> <li>• Endeudamiento externo, activo y pasivo</li> <li>• Otorgamiento de avales y garantías.</li> <li>• Operaciones de derivados</li> </ul>
<b>Inversiones Internacionales</b>	Las inversiones internacionales comprenden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las inversiones de capitales del exterior en Colombia como las inversiones directas y de portafolio.</li> <li>• Las inversiones de capital colombiano en el exterior como las acciones, cuotas, derechos u otras participaciones en el capital de sociedades, sucursales o cualquier tipo de empresa.</li> </ul>
<b>Endeudamiento Externo</b>	Clasificado en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créditos pasivos los cuales corresponden a créditos otorgados por no residentes a residentes colombianos.</li> <li>• Créditos activos los cuales son otorgados por residentes colombianos a no residentes.</li> </ul>
<b>Importación de Bienes</b>	Los residentes en el país deben canalizar a través del mercado cambiario los pagos para cancelar el valor de sus importaciones.
<b>Exportación de Bienes</b>	Los residentes en Colombia deben canalizar a través del mercado cambiario las divisas provenientes de sus exportaciones, incluidas las que reciban en efectivo directamente del comprador del exterior.

<b>Marco Normativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley 9 de 1991 (modificada): Ley de cambio de divisas.</li> <li>• Decreto 1068 del 2015 y Decreto 119 del 2017: Expide regulaciones cambiarias.</li> <li>• Resolución 8 de 2000 (modificada): Régimen de regulaciones cambiarias.</li> <li>• Circular Regulatoria DCIN 83 (modificada): Regulación del Mercado de divisas.</li> <li>• Circular Regulatoria DODM 144 (modificada): Operaciones Derivadas.</li> <li>• Decreto 1746 de 1991: Régimen sancionador aplicable a la Superintendencia de Sociedades para las operaciones de cambio de divisas supervisadas por la entidad.</li> <li>• Decreto 2245 of 2011: Régimen sancionador aplicable a las autoridades fiscales colombianas para operaciones cambiarias de divisas supervisadas por esta entidad.</li> <li>• Decreto 119 of 2017. Aspectos relacionados a las inversiones internacionales.</li> </ul>
<b>COMERCIO EXTERIOR Y ADUANAS</b>	
<b>Importaciones</b>	<p>Es el ingreso de mercancías de procedencia extranjera al territorio aduanero nacional, con el cumplimiento de las formalidades aduaneras y con el fin de permanecer en él de forma definitiva o temporal.</p> <p>Se establecen regímenes aduaneros de importación como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importación definitiva.</li> <li>• Regímenes suspensivos.</li> <li>• Regímenes especiales.</li> </ul>
<b>Medidas de Defensa Comercial</b>	Mecanismos para enfrentar prácticas desleales como la imposición de derechos antidumping y medidas por subvenciones.
<b>Exportaciones</b>	<p>Es la salida de mercancía del territorio aduanero nacional, con destino al resto del mundo.</p> <p>Se establecen regímenes aduaneros de importación como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportación temporal.</li> <li>• Exportación a título definitivo</li> <li>• Regímenes especiales de exportación.</li> </ul>
<b>Ley 397 de 1997</b>	
<b>Principios fundamentales y definiciones</b>	Cultura como el conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y emocionales que caracterizan a los grupos humanos y que comprende, más allá de las artes y las letras, modos de vida, derechos humanos, sistemas de valores, tradiciones y creencias.
<b>Artículo 1o</b>	

*Fuente: Elaboración propia.*

#### **Anexo 4: Marco Legal de Norte América**

### **DERECHOS DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL**

#### **TIPOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL**

<b>Derechos de autor</b>	Protege los trabajos escritos o publicados como libros, canciones, películas, contenido web y trabajos artísticos.
<b>Patentes</b>	Protege las creaciones comerciales, por ejemplo, un nuevo producto o proceso comercial.
<b>Derechos de diseño</b>	Protege los diseños como dibujos o modelos de computador.
<b>Marca</b>	Protege signos, símbolos, logos, palabras o sonidos que distinguen los productos y servicios de los competidores.

### TRATOS Y ACUERDOS RECIPROCOS

<b>Convenio de Paris</b>	Cualquier persona de un estado signatario puede aplicar por una patente o marca en cualquier otro estado signatario y se le otorgarán los mismos derechos de ejecución y estatus como un nacional lo sería de ese país.
<b>Convenio de Berna</b>	Cada estado miembro reconoce los derechos de autor de autores de otros estados miembros de la misma manera como los derechos de autor de sus propios nacionales.
<b>Protocolo de Madrid</b>	Es un sistema central para obtener un “paquete” de registros de marcas nacionales en diferentes jurisdicciones, a través de una única aplicación.
<b>Tratado de Cooperación en materia de patentes</b>	Funciona de manera parecida al Protocolo de Madrid, pero para las solicitudes de patentes.

*Fuente: Elaboración propia.*

### Anexo 5: Marco Legal Latinoamericano

#### ACUERDOS COMERCIALES EN LATINO AMÉRICA

<b>ALADI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene como fin el crear un área de preferencias económicas en la región latina.</li> <li>• Su fin es crear un mercado común latino en donde muchas leyes de cada país internas se eliminen.</li> </ul>
<b>MERCOSUR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de aranceles entre los miembros.</li> <li>• Adoptar leyes políticas regionales de comercio.</li> <li>• Desarrollar una zona de libre comercio integrando recursos.</li> </ul>
<b>SELA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organismo intergubernamental que promueve las estrategias económicas de la región del caribe y la latina mediante foros e impulsa la integración de las regiones.</li> </ul>
<b>CARICOM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita la inversión extranjera, las actividades económicas y de intercambio en el caribe.</li> </ul>
<b>SICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de integración económica en la región central de América y su objetivo es construir libertad y desarrollo.</li> </ul>
<b>UNASUR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración económica fundada en el 2008 para impulsar la educación, salud, medio ambiente, infraestructura y democracia. El fin último es el de unir a las regiones del sur.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

### Anexo 6: Marco Legal Europeo

#### TIPOS DE ACUERDOS COMERCIALES DE LA UE

<b>Uniones aduaneras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elimina los derechos de aduana en el comercio bilateral.</li> <li>• Establece un arancel aduanero conjunto para los importadores extranjeros.</li> </ul>
--------------------------	---

<b>Acuerdos de asociación, acuerdos de estabilización, acuerdos de libre comercio y acuerdos de asociación económica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elimina o reduce los aranceles aduaneros en el comercio bilateral.</li> </ul>
<b>Acuerdos de colaboración y cooperación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona un marco general para las relaciones económicas bilaterales.</li> <li>• Deja los aranceles aduaneros tal como son.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

### **Anexo 7: Marco Legal Asiático**

<b>ACUERDOS COMERCIALES EN ASIA</b>	
<b>ASEAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de aranceles de forma significativa.</li> <li>• Arancel preferencial común.</li> </ul>
<b>TPP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se retiran la mayoría de los aranceles a los productos de los países miembros.</li> <li>• Proteccionismo a los inversores extranjeros.</li> <li>• Cuida la propiedad intelectual.</li> <li>• Concientiza sobre el medio ambiente y su preservación.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

### **Anexo 8: Marco Legal Africano**

<b>ACUERDOS COMERCIALES EN ÁFRICA</b>	
<b>CFTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área continental de libre comercio.</li> <li>• Elimina pasaportes y visas a los africanos para que no sean extranjeros en su propio continente.</li> <li>• Libre movimiento en todo el continente africano.</li> </ul>
<b>CEDEAO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autosuficiencia colectiva africana.</li> <li>• Su objetivo fue formar un bloque comercial mediante una unión económica que mantiene la paz de esa área.</li> <li>• Los 3 idiomas de este bloque son tienen la misma importancia.</li> </ul>
<b>CAO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se crea un pasaporte para facilitar la movilidad de personas entre fronteras por 6 meses.</li> </ul>
<b>SADC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organismo internacional que procura por el desarrollo económico de los miembros.</li> <li>• Políticas coordinadas con el fin de ayudar a los sectores más desfavorecidos.</li> <li>• Erradica la pobreza en África.</li> <li>• Favorece los intercambios comerciales.</li> <li>• Pretende lograr el desarrollo sostenible de la región.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

### *Anexo 9: Etapas de una negociación internacional*

ETAPAS DE UNA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL				
<b>Etapas 1</b>	Oferta inicial.	Comunicación inicial de ambas partes.	Concesiones dispuesta a hacer por la parte que quiere iniciar la negociación.	Primer contacto para el acuerdo
<b>Etapas 2</b>	Preparación (aquí entra la guía que se presentará en este proyecto).	Inicio de la negociación.	Acuerdos y posibles concesiones de ambas partes.	Proceso de integración de las partes y creación de relación.
<b>Etapas 3</b>	Planificación de las concesiones.	Estudio de lo que es posible cambiar y ofrecerle a la otra parte.	Proceso de intercambio con las concesiones de ambos realizadas.	Acuerdo o pacto que genera relación a largo plazo y evaluación de los beneficios.

*Fuente: Elaboración propia.*