

**CARACTERÍSTICAS SOCIOCULTURALES PARA LAS NEGOCIACIONES  
INTERNACIONALES ENTRE ALEMANIA Y COLOMBIA**



**YAMITH ARTURO POSADA VÁSQUEZ  
CÓDIGO 2156163**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE MERCADEO  
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2020**

**CARACTERÍSTICAS SOCIOCULTURALES PARA LAS NEGOCIACIONES  
INTERNACIONALES ENTRE ALEMANIA Y COLOMBIA**



**YAMITH ARTURO POSADA VÁSQUEZ**

**Proyecto de grado para optar al título de  
Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Director  
FABIÁN ANDRÉS MEJÍA ESPINAL  
Magister en logística integral**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE MERCADEO  
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2020**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Luz Stella Muñoz Marín**  
\_\_\_\_\_  
**Jurado**

**Oscar García**  
\_\_\_\_\_  
**Jurado**

**Santiago de Cali, 23 de Marzo de 2020**

“Una sociedad no solo se define por lo que crea, sino por lo que se niega a destruir”

***John C Sahwhill.***

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi profesora de alemán, por dedicarme el tiempo que fue necesario para entender las bases del idioma, aliviando su complejidad mediante su inmensa sabiduría que cultivó en mí una postura analítica sociocultural, indispensable para la realización de este trabajo de grado.

A la Oficina de Relaciones Internacionales (ORI) por su gran labor de servir como órgano representante de los estudiantes Autónomos en el exterior. El apoyo incondicional que recibí de la ORI, le abrió las puertas a la continuación de mi proceso de formación como estudiante de intercambio en Alemania, condición clave que transformó mis ideales de negociador internacional en una realidad y que permitió plasmarlos en este documento.

A la Hochschule Hof por integrarme a su comunidad y transmitirme conocimientos invaluable; a todos sus miembros por creer en mis capacidades y fortalecerlas con su hospitalidad y estructura profesional formidable. Durante sus actividades académicas afiancé criterios de investigación esenciales y competencias interculturales para mi vida profesional.

A todos los profesores y empleados de los distintos departamentos de la UAO, como también a mis compañeros de clase y amigos, por apoyarme en mi crecimiento personal, académico y profesional.

A la mujer que de manera incondicional lo ha dado todo por mí, le agradezco infinitamente por brindarme todo lo necesario para luchar por mis sueños y confiar en mí, sin importar la distancia ni el tiempo; siempre conservando su esencia de madre que me alienta todos los días a contribuir a la sociedad con esmero y conciencia plena.

<b>CONTENIDO</b>		<b>pág.</b>
<b>RESUMEN</b>		<b>12</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>		<b>13</b>
<b>1. DEFINICION DEL PROBLEMA</b>		<b>14</b>
<b>1.1 ANTECEDENTES</b>		<b>14</b>
<b>1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>		<b>19</b>
<b>1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>		<b>19</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b>		<b>21</b>
<b>3. OBJETIVOS</b>		<b>26</b>
<b>3.1 OBJETIVO GENERAL</b>		<b>26</b>
<b>3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>		<b>26</b>
<b>4. MARCO DE REFERENCIA</b>		<b>27</b>
<b>4.1 MARCO TEÓRICO</b>		<b>27</b>
<b>4.1.1 Definición de cultura</b>		<b>27</b>
<b>4.1.2 El concepto de negociación</b>		<b>29</b>
<b>4.1.3 Etapas de una negociación internacional</b>		<b>30</b>
<b>4.1.4 Modelo Hofstede de las dimensiones culturales basado en los valores compartidos</b>		<b>32</b>
<b>4.2 MARCO CONCEPTUAL</b>		<b>36</b>
<b>4.3 MARCO CONTEXTUAL</b>		<b>38</b>
<b>4.4 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS PAÍSES NEGOCIADORES</b>		<b>38</b>

4.4.1 Indicadores sociales de Alemania y Colombia	39
4.5 MARCO LEGAL	40
4.6 REGULACIÓN ADUANERA EN COLOMBIA	40
4.7 ACUERDO COMERCIAL ENTRE COLOMBIA Y LA UNIÓN EUROPEA	40
5. METODOLOGÍA	42
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	42
5.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	42
5.2.1 Fases de estudio	43
5.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	44
5.3.1 Población de estudio	44
5.3.2 Tipo de muestreo y tamaño de muestra	44
DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS	45
6. INTERCAMBIO COMERCIAL DE BIENES ENTRE COLOMBIA Y ALEMANIA CONSIDERANDO EL DESARROLLO DEL ACUERDO COMERCIAL CON LA UNIÓN EUROPEA	45
6.1.1 Exportaciones desde Alemania hacia Colombia	45
6.1.2 Análisis de las exportaciones desde Alemania hacia Colombia	49
6.1.3 Exportaciones desde Colombia hacia Alemania	50
6.1.4 Análisis de las exportaciones desde Colombia a Alemania	53
7. FACTORES SOCIOCULTURALES CLAVE EN LAS NEGOCIACIONES ENTRE COLOMBIA Y ALEMANIA	57
7.1.1 Comparación demográfica y de infraestructura entre Colombia y Alemania	57
7.1.2 Colombia como parte del conjunto sociocultural en Latinoamérica	61

<b>7.1.3 El perfil de negociación alemán</b>	<b>63</b>
<b>7.1.4 ¿Por qué es necesario un balance cultural entre Colombia y Alemania?</b>	<b>65</b>
<b>8. COMPETENCIAS DE NEGOCIACIÓN Y COMPORTAMIENTOS SOCIOCULTURALES REQUERIDOS ENTRE COLOMBIANOS Y ALEMANES</b>	<b>66</b>
<b>8.1.1 Ámbito cultural y social</b>	<b>67</b>
<b>8.1.2 Condiciones contractuales</b>	<b>68</b>
<b>8.1.3 Pautas para las negociaciones en entornos interculturales</b>	<b>69</b>
<b>8.2 COMPENDIO CONDUCTUAL EN LAS NEGOCIACIONES ENTRE ALEMANIA Y COLOMBIA</b>	<b>71</b>
<b>9. CONCLUSIONES</b>	<b>73</b>
<b>10. RECOMENDACIONES</b>	<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>76</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>81</b>



## LISTA DE FIGURAS

	pág.
<b>Figura 1. Gráfico de balanza comercial Colombia-Alemania</b>	<b>22</b>
<b>Figura 2. Exportaciones desde Alemania a Colombia</b>	<b>23</b>
<b>Figura 3. Exportaciones desde Colombia a Alemania</b>	<b>23</b>
<b>Figura 4. Orígenes, elementos y consecuencias de la cultura</b>	<b>29</b>
<b>Figura 5. Exportación de maquinaria en millones de euros hacia Colombia desde Alemania</b>	<b>46</b>
<b>Figura 6. Exportación de productos químicos en millones de euros hacia Colombia desde Alemania</b>	<b>47</b>
<b>Figura 7. Exportación de productos farmacéuticos y sus derivados en millones de euros hacia Colombia desde Alemania</b>	<b>48</b>
<b>Figura 8. Exportación de vehículos y sus partes en millones de euros hacia Colombia desde Alemania</b>	<b>49</b>
<b>Figura 9. Exportación de carbón en millones de euros hacia Alemania desde Colombia</b>	<b>51</b>
<b>Figura 10. Exportación de crudo y gas en millones de euros hacia Alemania desde Colombia</b>	<b>52</b>
<b>Figura 11. Exportación de productos agrícolas en millones de Euros hacia Alemania desde Colombia</b>	<b>53</b>
<b>Figura 12. Balanza comercial entre Colombia y la Unión Europea (FOB)</b>	<b>55</b>
<b>Figura 13. Crecimiento porcentual anual del PIB en Colombia (2008-2018)</b>	<b>56</b>

## LISTA DE TABLAS

	pág.
<b>Tabla 1. Sistematización del Estado del Arte</b>	<b>18</b>
<b>Tabla 2. Diez maneras en las que la cultura puede influenciar la negociación</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 3. Indicadores sociales de la República Federal de Alemania</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 4. Indicadores sociales de Colombia</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 5. Contenidos reguladores del acuerdo comercial entre la Unión Europea, Perú y Colombia</b>	<b>41</b>
<b>Tabla 6. Las 20 ciudades de Alemania que más aportan a la economía del país</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 7. Infraestructura nacional, comparativo Colombia-Alemania</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 8. Principales ciudades de Colombia de acuerdo al número de habitantes</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 9. Aporte económico por departamento en Colombia incluyendo sus ciudades principales</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 10. Participantes de las entrevistas en profundidad</b>	<b>66</b>
<b>Tabla 11. Factores socioculturales clave entre negociadores alemanes y colombianos</b>	<b>72</b>

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
<b>Anexo A. Entrevista a negociadores internacionales entre Colombia y Alemania</b>	<b>81</b>
<b>Anexo B. Fragebogen zum Thema „Interkulturelle Kompetenzen im Verhandlungsbereich zwischen Deutschland und Kolumbien“-Interview</b>	<b>83</b>

## RESUMEN

Este trabajo tuvo como propósito identificar las características socioculturales presentes en las negociaciones comerciales entre Colombia y Alemania, en las cuales los negociadores y las variables de comportamiento directamente relacionadas con su entorno, fueron el eje central del análisis.

La recolección de datos en esta investigación realizada en Alemania se constituyó de entrevistas a expertos e información obtenida de fuentes científicas en medios digitales y físicos en la Universidad de Hof, Bavaria. A partir de un análisis de variables cualitativas, negociadores internacionales expertos en el comercio entre Colombia y Alemania dieron respuesta a temas socioculturales, cuyos resultados fueron complementados con ayuda de artículos científicos y publicaciones con contenido de tipo cuantitativo y mixto.

La balanza comercial entre Colombia y Alemania después de la firma del acuerdo con la Unión Europea mostró un resultado desfavorable para Colombia y notoriamente positivo para el país europeo; el tipo de bienes tranzados y el bajo valor agregado de las commodities desde Colombia versus el sector industrializado de Alemania, fue uno de los principales motivos. La interacción entre estas dos culturas en escenarios de negociación, demostró ser balanceada siempre y cuando haya presencia de un componente lingüístico en común y una objetividad en la comunicación que permita el intercambio de información clara y directa. El factor conductual que da paso a un perfil profesional idóneo, se basa en el cumplimiento de la palabra, sin excepciones o cambios repentinos en la estructura de planeación de los acuerdos pactados.

**Palabras clave:** Negociación, sociocultural, comportamiento, lenguaje corporal, acuerdo comercial.

## INTRODUCCIÓN

El rápido crecimiento de la industria globalizada pone a disposición escenarios socioculturales heterogéneos, los cuales representan un reto en el ámbito de las negociaciones internacionales que buscan el intercambio efectivo de bienes y servicios. Para garantizar un ambiente productivo entre las partes negociadoras, es indispensable entender su factor cultural, el cual es determinante en la resolución de problemas que se presentan durante la interacción social, diversificada por costumbres y perspectivas generalmente complejas de entender.

Esta investigación tuvo como objetivo de estudio encontrar las características socioculturales clave que se presentan en las negociaciones comerciales entre Colombia y Alemania, siguiendo las bases teóricas de los autores más destacados en esta temática, cuyos enfoques de investigación se encuentran en la esfera comportamental del negociador colombiano en interacción con la cultura alemana.

Como primera etapa de la investigación, se caracterizaron los dos países mediante la extracción de datos secundarios asociados a los índices sociodemográficos, considerando particularmente cada una de sus regiones activas en términos industriales. En la segunda etapa, se presentaron datos cuantitativos que reflejan la evolución del intercambio de bienes entre Colombia y la Unión Europea, teniendo en cuenta puntos temporales decisivos como la entrada en vigencia del acuerdo comercial y los principales sectores industriales que participan en el antes y después, tanto en la exportación como en la importación de bienes entre Colombia y Alemania.

A partir del análisis de datos primarios generados por entrevistas a expertos: Empresarios y demás profesionales en el sector de las negociaciones comerciales entre Colombia y Alemania, se relacionaron los aspectos conductuales que son compatibles con los dos países, así como también sus diferencias que interfieren en la consolidación de tratos comerciales.

Gracias a que la investigación fue llevada a cabo en Alemania, se contó con recursos de información de primera mano, lo que aumentó la veracidad de los resultados y permitió una inmersión completa en la investigación bajo condiciones que contribuyeron a generar conocimiento genuino y a contrastar conclusiones extraídas en tiempo y espacio real.

# 1. DEFINICION DEL PROBLEMA

## 1.1 ANTECEDENTES

Para darle inicio a la información precursora de este trabajo investigativo, vale la pena sacar a colación el artículo “German negotiating and communication styles, and their cultural bias”<sup>1</sup>, único antecedente que marca la excepción siendo del año 2013, debido a que representa un estudio idóneo realizado por dos estudiantes de la Universidad de Oradea, Rumania. En este trabajo, Adina Secara y Beniamin Benea, buscan explicar el comportamiento de negociación alemán mediante el estudio de factores sociales y culturales, además de un análisis histórico de Alemania, donde se tienen en cuenta los retos atribuidos a su ubicación geográfica y por medio de los cuales han fortalecido sus creencias y afirmado la manera de interactuar con las demás culturas.

Seguidamente en este artículo, se define la cultura como elemento vital en una sociedad<sup>2</sup> con características abstractas y diferenciadoras, tales como la religión, la filosofía y el idioma. Dada la prevalencia de la cultura por generaciones, para descubrir el origen de sus particularidades fue indispensable estudiar los puntos críticos en la historia del país como la guerra y los avances científicos, en donde se compararon sus comportamientos principalmente con Francia e Inglaterra, tomando ejemplos de la vida cotidiana bajo las mismas condiciones. Dentro de los efectos socioculturales más concretos para Alemania, está la influencia que tiene el idioma sobre la estructura de pensamiento, como por ejemplo la ausencia de humor en situaciones profesionales; también sobre el modelo de estado y su puntualidad, que finalmente han influido en la productividad del país, hospedando empresas líderes en el mercado y reconocidas a nivel mundial.

Lo anterior lleva progresivamente al tema de la negociación, para el cual los estudiantes rumanos dan a conocer entre otras cosas, cómo la lógica de pensamiento distancia a los alemanes del ámbito emocional, permitiéndoles llegar a resultados objetivos; también cómo la colectividad en la toma de sus decisiones compromete a todos los integrantes por igual, condición que está estrechamente relacionada con un alto grado de inclusión y sensibilidad. Es así como este artículo

---

<sup>1</sup> BENEA CIPRIAN, Beniamin y SECARA ONITA, Adina. German negotiating and communication styles, and their cultural bias [en línea]. Rumania: Universidad de Oradea. Facultad de economía. Negocios internacionales. 2013. p. 29-38 [Consultado: 13 de marzo de 2019]. Disponible en: <https://ideas.repec.org/a/ora/journal/v1y2013i2p29-38.html>

<sup>2</sup> MALITA, M. Zece mii de culturi, o singură civilizație. Spre geomodernitatea secolului XXI, București: Editura Nemira. 1998. Citado por BENEA CIPRIAN y SECARA ONITA.

brinda una guía abreviada al mundo cultural y social en las negociaciones entre Colombia y Alemania, facilitando unos precedentes en metodologías de investigación, contenido afín y resultados con objetivos compartidos que sirven como referencia para este trabajo.

Análogamente, la Agencia de Comercio Exterior de Alemania: Germany Trade and Invest (GTAI), pone a disposición en el 2016 el artículo titulado “Verhandlungspraxis kompakt-Kolumbien”<sup>3</sup>, el cual habla que, por motivos de la reactivación de la economía colombiana, existe gran interés por parte de Alemania en establecer negociaciones con el país Latinoamericano. A lo largo del escrito, se entrega un contenido amplio y segmentado por subtemas describiéndose progresivamente el país: su composición étnica, el clima y sus variaciones, la geografía, el nivel de religiosidad y otras características que apuntan a generarle a los empresarios alemanes una idea detallada de Colombia.

Este símil entre Colombia y Alemania se extiende a una descripción comportamental y cultural, los diferentes ámbitos de negocios que puede encontrar un alemán en los dos epicentros del país, tal y como lo agrupan cualitativamente en esta ocasión: el centro, para el cual se incluyen las ciudades de Bogotá y Medellín, en donde se le atribuye una conducta formal al ciudadano; como segunda zona, la periferia caribeña (Santa Marta, Cartagena y Barranquilla) y el suroccidente con la ciudad de Santiago de Cali con una conducta extrovertida, la cual influye notoriamente en aspectos como por ejemplo la manera de vestir.

Como regla general que se sugiere aplicarse al momento de llegar a Colombia, se encuentra el reconocer y cultivar el valor de la amabilidad que proyectan los colombianos; posteriormente se resalta la importancia del idioma español, habilidad que permite entablar confianza con mayor rapidez entre las partes; así como también el entendimiento del lenguaje corporal (beso en mejilla al saludar y/o apretón de manos dependiendo del género) y el ritmo aleatorio y casual muy diferente al alemán, en el que se desenvuelve la vida para la cultura latina. La paciencia y la evasión de la crítica directa mediante comentarios y discusiones, juegan un papel importante para preservar la armonía en las primeras fases de negociación, sobre todo al considerar el vínculo estrecho existente entre las relaciones personales y de negocios.

---

<sup>3</sup> KUSCHE, Jutta. Verhandlungspraxis Kompakt-Kolumbien. [Sitio Web]. Berlín: Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland für Außenwirtschaft und Standortmarketing. Germany Trade and Invest. (7 de Abril de 2016). [Consultado: 10 de Marzo de 2019]. Disponible en: [www.gtai.de](http://www.gtai.de)

De esta manera, las relaciones interpersonales hacen parte del enfoque de este minucioso antecedente, el cual explica cómo los colombianos hacen negocios; con esta premisa se analizan factores intangibles como la efectividad de la comunicación y los modales en la interacción cotidiana, la noción de tiempo (puntualidad), la jerarquía empresarial, los horarios de trabajo (días festivos al año), hasta llegar inclusive a una breve descripción de los procesos administrativos estatales.

Continuando ahora con registros de carácter social y económico, resulta oportuno mencionar la compañía internacional de consultoría y asesoramiento empresarial Mazars con sedes tanto en Alemania como en Colombia. En su boletín informativo para enero de 2018<sup>4</sup>, se exponen los motivos por los cuales Colombia es el segundo mejor país en Latinoamérica cuando se trata de perspectivas económicas con un alto potencial de desarrollo, particularmente en el recibimiento de inversión extranjera directa, en este caso proveniente de países europeos dentro de los cuales se encuentra la empresa Siemens de Alemania, invirtiendo un capital de más de un millón de euros mediante la puesta en funcionamiento de plantas de fabricación en Bogotá. El CEO de Siemens menciona: “Colombia es cada día más el foco de las personas de negocios. Es una economía próspera posicionada como un eje importante en la economía en América Latina.”<sup>5</sup>

Mazars hace alusión a los sectores de inversión más representativos, entre ellos la industria agropecuaria y sus derivados como la acuicultura, encargada de suplir los hábitos de preferencia por la comida de mar en Europa. Además, ciudades como Bogotá, con una amplia demanda laboral calificada a causa de un acopio de graduandos disponibles, ofrecen a las empresas condiciones salariales favorables en comparación con otras ciudades de América Latina, especialmente en el sector de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

No solamente el centro del país sino también Medellín y Cali se suman a los nombrados epicentros económicos de Colombia para alojar empresas extranjeras, por un lado la capital de Antioquia cuya innovación presente en la infraestructura urbana ha transformado su reputación, y Cali ofreciendo otro lado dinámico particularmente en transporte portuario por su cercanía a Buenaventura, como

---

<sup>4</sup> GLUBA, Christian y BECK, Lutz. Central and South American Services. [En línea]. Alemania: Mazars, Enero, 2018, vol. 1. [Consultado: 12 de marzo de 2018]. Disponible en internet: <https://www.mazars.de/Home/Presse-Medien/Newsletter/Central-and-South-America-Services-Newsletter>

<sup>5</sup> *Ibíd.*, p. 4.



también por sus viviendas asequibles y empresas en el sector de la agricultura, los cosméticos y de productos de higiene y aseo para el hogar.

Igualmente, en el 2014 fue publicado un trabajo de grado por estudiantes de la Universidad Autónoma de Occidente de Cali, en el cual se investiga el intercambio comercial y cultural entre Colombia y Turquía<sup>6</sup>, teniendo como base un marco teórico con las principales características socioeconómicas que actúan como guías para la elaboración de un análisis paralelo entre los dos países.

Sistemáticamente, en la recopilación de datos cualitativos, se describe el papel que la cultura desempeña tanto en el ámbito individual (comportamiento de la persona), como a nivel colectivo, en donde la religión para el caso de Turquía, influencia fuertemente la cohesión de la sociedad, entre otros ejemplos que allí se exponen. Así mismo, se explican las consecuencias del desconocimiento de la cultura a la hora de hacer negocios, en tanto que se analizan los cambios cronológicos de los dos países, hasta llegar a las circunstancias contemporáneas, teniendo como base teorías y autores clásicos para la investigación.

En cuanto a la información cuantitativa, los datos económicos muestran la relación entre Colombia y Turquía en temas de intercambio de bienes, balanza comercial y el concepto de la globalización como un producto de la integración económica entre países. La firma, para ese entonces nueva, de los acuerdos comerciales, constituye el argumento principal para abordar de lo general a lo específico, considerando siempre el ámbito sociocultural, cómo las pymes en el Valle del Cauca deben llevar los procesos de negociación con las empresas turcas.

Finalmente, a partir de estos antecedentes se abrirá paso al ámbito sociocultural de las negociaciones internacionales, de la mano con una estructurada documentación teórica, tal y como los recién mencionados trabajos y artículos han servido de ejemplo para lograr optimizar el intercambio de bienes entre Colombia y Alemania.

---

<sup>6</sup> SANCHEZ RENDÓN, Jeison Armando y DRANGUET RODRIGUEZ, Nardy. Tratado de libre comercio Colombia-Turquía “Intercambio comercial y cultural, un reto para las pymes del Valle del Cauca” [en línea] Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales. Santiago de Cali. Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de ciencias administrativas, 2014. p. 14-90 [Consultado: 16 de septiembre de 2019] Disponible en: Repositorio Educativo Digital UAO

**Tabla 1. Sistematización del Estado del Arte**

<b>Sistematización del Estado del Arte</b>		
<b>Autor y Año</b>	<b>Título de la Investigación</b>	<b>Hallazgos de Estudio</b>
Benea Ciprian, Benjamin y Secara Onita, Adina; 2013.	German negotiating and communication styles, and their cultural bias	Se incluye el contenido histórico de Alemania para explicar su influencia en el aspecto cultural, resaltando el efecto del idioma en la estructura de pensamiento de su población y su productividad reconocida a nivel mundial.
Kusche, Jutta; 2016.	Verhandlungspraxis Kompakt-Kolumbien.	Descripción cualitativa de los negociantes colombianos, clasificada por las principales ciudades, en donde se definen los criterios más importantes a nivel sociocultural y comportamental al momento de hacer negocios.
Gluba, Christian y Beck, Lutz; 2018.	Central and South American Services	Presentación de los sectores económicos de Colombia aptos para recibir inversión extranjera directa. Empresas alemanas operando en el país. Información categorizada por sectores geográficos.
Sanchez Rendón, Jeison Armando y Dranguet Rodriguez, Nardy; 2014.	Tratado de libre comercio Colombia-Turquía “Intercambio comercial y cultural, un reto para las pymes del Valle del Cauca”	Información sociocultural de ambos países con interpretaciones dirigidas al intercambio de bienes efectivo mediante técnicas de negociación.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los elementos socioculturales a tener en cuenta en las negociaciones comerciales entre Alemania y Colombia?

## 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La dimensión sobre la cual reposa el contenido cultural en las negociaciones es objeto de un profundo análisis, dada la complejidad en las relaciones interpersonales, así lo hace entender Andrew Boughton en uno de sus artículos titulado “Cultural impact on negotiation”<sup>7</sup>. En este caso en particular, se explica el impacto cultural en las negociaciones a través de una serie de factores indispensables, los cuales se reúnen en cuatro áreas específicas:

- El idioma
- El lenguaje corporal
- Los valores
- El proceso para llegar a la toma de decisiones y la estructura del pensamiento

Mehrabian afirma que: “Sólo el 7% del mensaje que se desea transmitir viene del contexto verbal”<sup>8</sup>, lo anterior muestra una clara necesidad de profundizar en la investigación de los derivados culturales y demás elementos sociales intrínsecos en el individuo, cuya complejidad aumenta a medida que se pretende generar un patrón de negociación ligado a una región, dirigido en este caso a la cultura colombiana.

En el caso general de la población Latinoamericana y particularmente en Colombia, esta se caracteriza por un modelo de pensamiento transaccional en donde hay perdedores o ganadores, donde se evade la confrontación directa, generando ambigüedades que dan paso a ineficiencias y ralentizan el cumplimiento de los objetivos en una negociación. Por el contrario, las negociaciones alemanas están precedidas por comportamientos de cooperativismo, en donde el regateo es

---

<sup>7</sup> BOUGHTON, Andrew. Cultural Impact on Negotiation. [en línea] The Edge Negotiation Group. (2009). [Consultado: 15 de Junio de 2019]. Disponible en internet: <http://www.edgenegotiation.com/2009/12/cultural-impact-on-negotiation/>

<sup>8</sup> MEHRABIAN, Albert. Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes (2nd edition, Belmont, CA: Wadsworth, 1980). Citado por: BOUGHTON, Andrew

reemplazado por una aclaración de precios sin rodeos, permitiendo llegar a una relación más honesta y directa<sup>9</sup>.

Las anteriores descripciones, dilucidan cuán prósperos serían los acuerdos comerciales si cada negociador internacional, estuviera en la capacidad de tener claros estos conceptos para ponerlos a su favor y al de la compañía que representa; las organizaciones en consecuencia también estarían enriqueciendo directamente sus estructuras y conexiones transnacionales.

De la misma manera en la que el dominio sociocultural refleja su efectividad, su respectivo desconocimiento tiene un impacto negativo directo sobre la perdurabilidad de las relaciones comerciales<sup>10</sup>, en otras palabras, se puede decir que en un contexto en donde las partes negociadoras carezcan de mutuo entendimiento, la probabilidad de sostener los negocios a largo plazo disminuye junto con la rentabilidad, la cual surge de una estabilidad en la red comercial.

---

<sup>9</sup> OGLIASTRI, Enrique. Negotiations between Germany and Latin America: A Cross Cultural Qualitative Study. En: *Business Research Challenges in a Turbulent Era*, [en línea]. Elounda, Grecia: EuroMed Press, 2011. 4 ed, p. 4-5. [Consultado: 20 de abril de 2019] Disponible en: <http://bit.ly/2WkvDJI> ISBN: 978-9963-711-01-7

<sup>10</sup> RIBBINK, Dina y M. GRIMM, Curtis. The impact of cultural differences on buyer–supplier negotiations: An experimental study. En: *Journal of Operations Management* [en línea] Amsterdam, Holanda: Elsevier BV, 2014. Vol 32, p. 114. [Consultado: 20 de abril de 2019]. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2014.01.004>

## 2. JUSTIFICACIÓN

Dadas las diferencias culturales, sociales y geográficas entre Colombia y Alemania, resultó indispensable tener en cuenta las principales variables que afectan las negociaciones de manera dinámica; el PIB, los índices demográficos y sociales como también los productos y servicios que se intercambian, se han diversificado oficialmente desde Noviembre de 2014 con la firma del acuerdo comercial entre Colombia y la Unión Europea, según lo ratifica el Ministerio de comercio, industria y turismo de Colombia<sup>11</sup>.

El PIB per cápita de Alemania para el 2017 se registró en 39.600 Euros, cantidad que fue 7 veces mayor a la cifra registrada en Colombia con 5.647 Euros por persona; reflejándose así la capacidad de compra de los consumidores Alemanes en donde su población es de 82,8 millones de habitantes comparado con Colombia, la cual cuenta con 49,3 millones<sup>12</sup>; datos que agrupados dan cuenta de la potencia económica que representa el país Europeo para Colombia y del nivel de estructura comercial requerida para efectuar las respectivas negociaciones, teniendo en consideración que el entendimiento del entretejido cultural, abre las puertas a una relación sólida y sostenible entre los dos países.

Según la Organización Mundial del Comercio, Alemania reportó en el 2016 una participación en las exportaciones a nivel mundial del 8,4%; comparativamente países como Colombia con 0,19% o Brasil con 1,16%<sup>13</sup>, quienes tienen un largo camino por recorrer recalcado desde el momento en que Alemania pasa a ser aliado estratégico, el cual representa una oportunidad para aprender a explotar el potencial colombiano en los diferentes ámbitos del comercio internacional.

En lo que respecta a la balanza comercial entre Colombia y Alemania (Figura 1), en el 2017 se registró un crecimiento de un 15,79% comparado con el año 2016, suma que asciende a los 2,2 mil millones de Euros. Así pues, Alemania catalogó como mayor proveedor de la Unión Europea para Colombia en el 2017<sup>14</sup>, principalmente

---

<sup>11</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO DE COLOMBIA. Acuerdo Comercial entre la Unión Europea, Colombia y Perú [en línea]. [Consultado el: 3 de marzo de 2019]. Disponible en internet: <http://bit.ly/2WEJhFB>

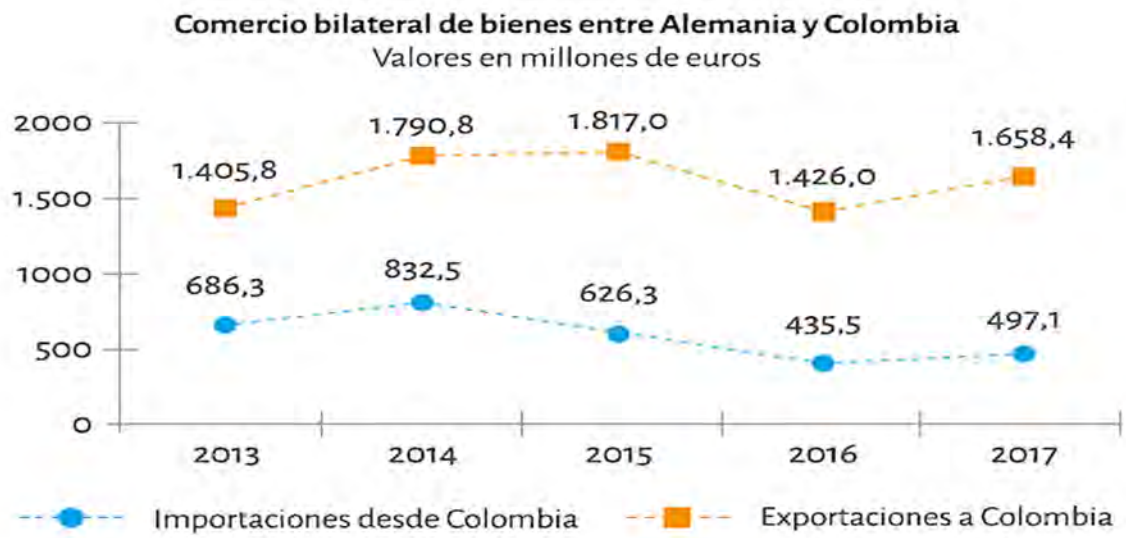
<sup>12</sup> DATOS MACRO. Balanza comercial entre Colombia y Alemania (2017) [En línea]. [Consultado: 15 de Marzo de 2019] Disponible en: <http://bit.ly/2pBBdsY>

<sup>13</sup> WORLD TRADE ORGANIZATION. Statistics Data Base, Trade profiles: Germany. [En línea] [Consultado: 20 de febrero de 2019] Disponible en internet: <http://bit.ly/3796sMC>

<sup>14</sup> MEERLEER SÁNCHEZ, Jean-Pierre. Las relaciones económicas y comerciales entre Colombia y la Unión Europea. Cinco años de implementación del acuerdo comercial. Delegación de la Unión

en el sector de máquinas pesadas, productos farmacéuticos, aeronaves y vehículos Figura 2. Análogamente, desde Colombia se exporta principalmente café y sus subproductos, banano, aceite de palma y esencias, carbón y petróleo como lo muestra la Figura 3.

**Figura 1. Gráfico de balanza comercial Colombia-Alemania**



**Fuente:** DATOS MACRO. Balanza comercial entre Colombia y Alemania (2017) [Imagen]. [Consultado: 15 de Marzo de 2019] Disponible en: <http://bit.ly/2pBBdsY>

---

Europea en Colombia. Marzo de 2018. [Consultado el 18 de abril de 2019]. Disponible en: <http://bit.ly/2KJia9Q>

**Figura 2. Exportaciones desde Alemania a Colombia**



**Fuente:** MEERLEER SÁNCHEZ, Jean-Pierre. Comercio bilateral de bienes entre Alemania y Colombia [imagen]. Las relaciones económicas y comerciales entre Colombia y la Unión Europea. Cinco años de implementación del acuerdo comercial. Delegación de la Unión Europea en Colombia. Marzo de 2018. [Consultado el 18 de abril de 2019]. Disponible en: <http://bit.ly/2KJia9Q>

**Figura 3. Exportaciones desde Colombia a Alemania**



**Fuente:**MEERLEER SÁNCHEZ, Jean-Pierre. Comercio bilateral de bienes entre Alemania y Colombia [imagen]. Las relaciones económicas y comerciales entre Colombia y la Unión Europea. Cinco años de implementación del acuerdo comercial. Delegación de la Unión Europea en Colombia. Marzo de 2018. [Consultado el 18 de abril de 2019]. Disponible en: <http://bit.ly/2KJia9Q>

De igual manera y como efecto de la optimización en las transacciones a través de la adquisición de conocimiento intercultural, en esta investigación se extienden los beneficios hacia el área social y productiva; Ribbink & Grimm<sup>15</sup> dan cuenta de ello al afirmar que el conocer las diferencias culturales conlleva a solucionar malentendidos al momento de establecer las condiciones monetarias, como por ejemplo los precios que se deben acordar entre un distribuidor y un comprador, ambos siendo de diferentes procedencias.

Los autores Duarte y Austin<sup>16</sup> como también Ogliastri<sup>17</sup>, coinciden en sus artículos científicos, en que existe una carencia actual del conocimiento en la cultura de negociación, una falta de información dirigida a la solidificación de teorías firmes, las cuales por mucho tiempo han pertenecido al campo empírico pero no se registran en bases de datos académicos; además, sus contribuciones han generado estrategias de negociación, las cuales reúnen una serie de posibles resultados en las transacciones comerciales interculturales y proponen al mismo tiempo técnicas para su optimización.

En un escenario de dos partidos cuyos contextos culturales sean similares, existe la posibilidad de generar confianza, moldear los intereses personales y convertirlos en grupales. Lo contrario, afrontan partidos cuyas culturas son diferentes, en donde el regateo por los precios (rasgo común en sociedades latinoamericanas), fuerza la interacción con culturas como la alemana, generando mecanismos defensivos y hostiles antes que establecer un patrón en búsqueda de oportunidades.

Adicionalmente, las empresas con estrategias de negocios estructuradas encuentran barreras para enseñar sus prácticas de negociación a todas sus filiales<sup>18</sup>, esto debido a la falta de comunicación sobre cómo abordar temas culturales. Tener entonces estructurada una negociación infiere directamente disponer de un personal capacitado y además, convertir este conocimiento sociocultural tácito (no registrado) en explícito (registrado), lo que permite en gran

---

<sup>15</sup> RIBBINK, Op, cit., p. 2.

<sup>16</sup> DUARTE ALONSO, Abel y AUSTIN, Ian Patrick. The significance of organisational learning in a global context: A stakeholder and knowledge-based approach. En: Review of International Business and Strategy. [En línea] Emerald Publishing Limited, 2017. Vol. 27 Issue: 1, p. 53-69. DOI 10.1108/RIBS-09-2016-0054

<sup>17</sup> OGLIASTRI, Op, cit., p. 3.

<sup>18</sup> FUNG, Anna. International Business Strategies: A Review and Extension of Theories En: The Chinese Economy. [En línea] Washington: M.E, Sharpe, September–October/November–December 2014, Vol. 47, p.118 [Consultado: 7 de febrero de 2019] DOI: 10.2753/CES1097-1475470505



medida la expansión operativa óptima a disposición de todo el equipo negociador y no de sólo de un individuo<sup>19</sup>.

Alemania es por ende un país con una productividad destacable que ha expresado sus intereses comerciales con América Latina, puntualmente con Colombia tal y como lo establece una de las asociaciones alemanas empresariales más influyentes "Latein Amerika Verein", en cuya misión resalta el fomento de las relaciones económicas, políticas y sociales de sus países miembros<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> DUARTE ALONSO, Op, cit., p. 55-67.

<sup>20</sup> LATEIN AMERIKA VEREIN OFFICIAL WEBSITE. Mission. [En línea] [Consultado: 20 de febrero de 2017] Disponible en internet: <https://www.lateinamerikaverein.de>

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Establecer las características socioculturales que se deben de tener en cuenta para las negociaciones internacionales comerciales entre Colombia y Alemania.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Estudiar el intercambio de bienes entre Colombia y Alemania considerando el desarrollo del acuerdo comercial con la Unión Europea
- Analizar los factores sociales y culturales existentes entre Colombia y Alemania y el papel que estos desempeñan en las negociaciones comerciales
- Describir las competencias de negociación requeridas entre colombianos y alemanes y sus comportamientos socioculturales

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO TEÓRICO

#### 4.1.1 Definición de cultura

El mundo se vuelve cada vez más interdependiente con la expansión del comercio internacional, sin embargo, las diferencias culturales perduran en el tiempo<sup>21</sup> a pesar de la disminución de las barreras que la globalización trae consigo. El entender la manera en la que la cultura afecta el comportamiento del ser humano es una tarea compleja pero crucial. La palabra “Kultur” en alemán significa civilización, término sobre el cual se edifican las teorías culturales y que ha sido aceptado desde su introducción en el mundo occidental.

Edward Tylor plantea en su obra “Primitive Culture” 1913, “La cultura es un conjunto intrincado de elementos interrelacionados que comprenden variables tales como el conocimiento, las creencias y los valores, la moral, el arte, la ley, entre otras capacidades y hábitos adquiridos por un ser humano como miembro de una sociedad”<sup>22</sup>.

Dichas variables están contenidas y afianzadas en el idioma como factor en estrecha relación con el entorno, en el cual el ser humano se desarrolla y estructura su realidad forjando un comportamiento social y una visión característica del mundo; influenciado mayormente por las palabras, llevando consigo una estructura temporal y cualitativa que hacen que el individuo priorice aspectos del diario vivir como por ejemplo la puntualidad en las reuniones y la precisión de los mensajes que desea transmitir. Seguidamente las instituciones como la familia, el matrimonio, el territorio, la profesión y las clases sociales, entre otras; sirven como columna del proceso cultural y son las responsables de unir el individuo a los grupos sociales. Las producciones colectivas evidenciadas en el arte y el intelecto, y las simbólicas como las creencias, la religión y los principios morales, abarcan el aglomerado cultural en última instancia, diferenciando con claridad cada cultura a nivel global<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> USUNIER, Jean-Claude y JULIE Lee. Marketing across cultures. 4 ed. Inglaterra: Pearson Education Limited. 2005, p. 6 ISBN 0 273 68529 5

<sup>22</sup> TYLOR, Edward (1913). Primitive culture, John Murray: London. Citado por USUNIER y JULIE

<sup>23</sup> *Ibíd.*, p. 7-9.

Todas las interacciones humanas son por definición interculturales<sup>24</sup>. La razón yace en que cada individuo ve la realidad de manera única, en ocasiones totalmente diferente como suele pasar en los contextos internacionales. En un entorno ajeno, la cultura de un individuo actúa como su propio filtro de información, dándole valor a lo conocido con un razonamiento automatizado. Por consiguiente, en ámbitos con una amplia diversidad cultural, personas negociantes toman un curso de acción influenciado por estereotipos que suelen generar malentendidos, imprecisiones en la comunicación y en las relaciones personales a la hora de enfrentar situaciones, crear planes y tomar decisiones con los demás partidos.

Por tanto, el entendimiento del origen de las culturas y sus diferencias, hacen de un individuo el mejor comerciante internacional, capaz de direccionar este conocimiento a favor de sus proyectos y permitiéndole entonces prever cambios en los entornos nuevos, existentes y/o cambiantes en los cuales esta persona se desempeña<sup>25</sup>.

El proceso de formación cultural ilustrado en la figura 4 esquematiza en primera instancia la adaptación de las personas a una cultura específica a través de la innovación, la cual es una faceta que involucra todas las variables culturales como lo son las condiciones geográficas, la tecnología y el desempeño económico-político de una sociedad. Dichas variables están presentes de manera intrínseca en cada uno de los negociadores colombianos y alemanes, por lo que resulta apropiado tenerlas como puntos de partida para su posterior estudio.

Seguidamente son aquellas instituciones anteriormente mencionadas, el medio de crecimiento para los individuos pertenecientes a una cultura específica; aunque también se tiene en cuenta la culturalización (adaptarse a nueva cultura).

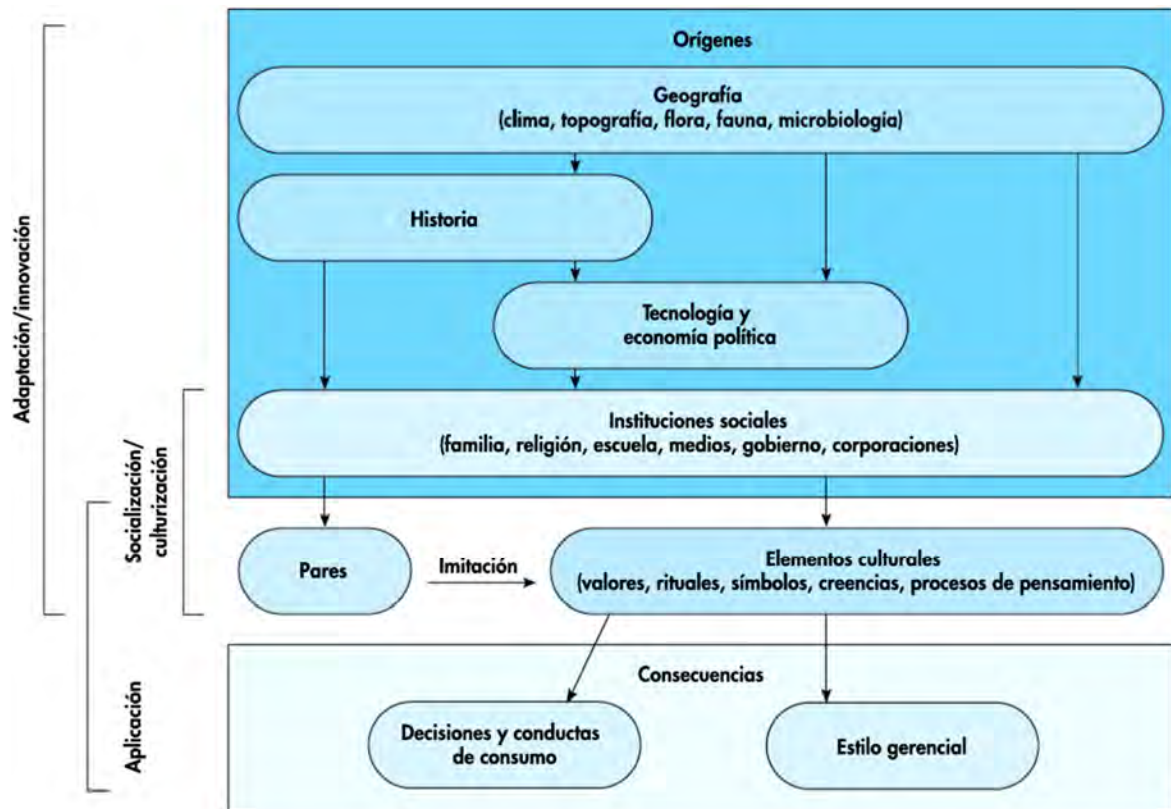
Finalmente, la etapa aplicativa compromete las consecuencias de la cultura, las cuales se reflejan, por ejemplo, en las decisiones y conductas de consumo de una sociedad y en la manera en la que un gerente interactúa con su personal a cargo.

---

<sup>24</sup> HENDON, Donald; HENDON, Rebecca y HERBIG Paul. Cross-cultural Business Negotiations. 12 ed. Inglaterra: Praeger Publishers. 1999, p. 17 ISBN: 1-56720-064-8

<sup>25</sup> GRAHAM John; GILLY Mary y CATEORA Philip. Marketing Internacional. 16 ed. México: Mc Graw Hill Interamericana. 2014, p. 94 ISBN: 978-607-15-0276-6

**Figura 4. Orígenes, elementos y consecuencias de la cultura**



**Fuente:** GRAHAM John; GILLY Mary y CATEORA Philip. Orígenes, elementos y consecuencias de la cultura [imagen]. Marketing Internacional. 16 ed. México: Mc Graw Hill Interamericana. 2014, 95 p. ISBN: 978-607-15-0276-6

#### 4.1.2 El concepto de negociación

El término “negociación” proviene de las raíces latinas “*neg*” que significa “no” y *otium* equivalente a “ocio”. Por lo tanto y hasta el día de hoy, se ha mantenido la noción de los negocios como una actividad que requiere de un gran esfuerzo. Ahora bien, la noción moderna de una negociación compromete dos partes con intereses o conflictos en común que buscan llegar a un acuerdo mediante una interacción y les permita finalmente obtener un beneficio (preferiblemente mutuo)<sup>26</sup>. Las

<sup>26</sup> HENDON y HERBIG, Op. Cit., p.1

negociaciones se desarrollan en contextos dinámicos con cambios constantes dentro del marco social, económico, político y cultural.

Las negociaciones se sitúan en un contexto de compromiso por ambas partes con un conjunto de reglas dentro de las cuales se encuentran: variables de pago, distribución, calidad del producto o servicio prestado, entre otras; cuando estos criterios no se encuentran preestablecidos, se recurre al “Bargaining”, término del idioma inglés utilizado para referirse a la acción que una persona ejecuta para llegar a un ajuste a su favor de precios y condiciones con el partido contrario. El Bargaining ocurre cuando:

- Hay un interés en común que causa conflicto ya que debe encontrarse un punto medio entre las dos partes negociadoras
- No existe un conjunto de normas o reglas para resolver el conflicto o las partes deciden por iniciativa propia trabajar fuera de estas y encontrar sus propios sistemas de solución
- Se prefiere llegar a un común acuerdo antes de incurrir en un proceso de orden mayor, como una autoridad reguladora o una ruptura permanente en la comunicación o en las relaciones.

#### **4.1.3 Etapas de una negociación internacional**

Son once las etapas de negociación que Rebecca y Donald Hendon junto con Paul Herbig describen en su libro titulado *Cross-Cultural Business Negotiations*<sup>27</sup>. Este proceso parte desde el momento en el que se tiene un contacto con el cual se planea reunirse por primera vez y continúa indefinidamente con los lazos construidos durante toda la negociación para futuros contratos.

- **Planeación inicial y búsqueda de la información:** Mientras más información se obtenga respecto a la organización o la persona homóloga de negocios previa al encuentro acordado, más posibilidades hay de conocer su historia y los datos clave de operación. De esta manera se pueden priorizar temas a tratar y repartir tareas entre el equipo negociador propio.
- **Sondeo del lugar de encuentro previo a la negociación:** Es recomendable tener un espacio de tiempo en el cual se puedan superar los cambios de horario, la

---

<sup>27</sup> Ibid; p. 4-6

ansiedad y el choque cultural; entretanto se pueden examinar los salones de encuentro, ensayar los roles de cada integrante y verificar los equipos tecnológicos para una entrega de información efectiva.

- **Construcción de confianza:** El intercambio de palabras entre las partes negociadoras sirve como herramienta para fomentar la confianza mutua, sin ella ningún negociador podría obtener resultados esperados. La escucha con atención durante las conversaciones es primordial para garantizar una sinergia grupal productiva.
- **Intercambio de información específica:** En esta etapa es indispensable concentrarse en discutir los intereses y conocer el objetivo de la negociación antes que imponer conductas dominantes o posiciones radicales. Hacer preguntas concretas y específicas acerca de un tema, es la mejor manera de cumplir con la agenda y comprobar las estrategias hasta el momento usadas. Las negociaciones se pueden llevar a cabo dentro del marco laboral o fuera de la mesa de negociación.
- **Resistencia:** La resistencia en este caso se toma como una muestra de interés, quien la identifique debe conocer su fuente o los motivos que la provocan para dirigir la negociación hacia el objetivo final.
- **Reformulación de estrategias:** Durante el proceso de negociación es muy probable que las ideas previas deban adaptarse a una nueva estrategia donde se reevalúan tácticas, métodos y objetivos, evitando dotar de rigidez lo inicialmente planeado.
- **Hard bargaining y toma de decisiones:** Aunque en muchos de los casos la suma inicial exigida difiere enormemente de la final, se sugiere desde un principio buscar opciones dentro del ajuste de condiciones que produzcan resultados ganadora en la negociación.
- **Persuasión:** Se deben tratar de modificar las ideas del contrario, de manera que éste ceda su resistencia por sus propias conclusiones y no por observaciones o críticas directas. Hacer resaltar positivamente a la contraparte basándose en comentarios que estén en armonía con sus principios, facilita que las propuestas sean aceptadas con sus puntos de vista previamente mencionados.
- **Concesión:** El balance entre ceder y exigir se logra garantizando que las dos partes sacrifiquen sus aportes por igual, sin cruzar límites de seguridad, y aún así llegar al cumplimiento de los objetivos trazados mediante una redistribución de condiciones razonable.
- **Acuerdo:** Las partes negociadoras pueden aceptar una solución por motivos completamente diferentes sin estar conscientes de ello, por esta razón es determinante hacer una revisión de los detalles y garantizar un común acuerdo.

Cuando el trato se torna injusto, la mejor opción faltante siempre será no llegar a un acuerdo y retirarse.

- **Seguimiento:** Esta última etapa representa una oportunidad para fortalecer la conexión entre las dos partes negociadoras, de manera que el estar en desacuerdo con condiciones estipuladas no conduzca a consecuencias negativas en la calidad de las relaciones.

#### **4.1.4 Modelo Hofstede de las dimensiones culturales basado en los valores compartidos**

Tras una exhaustiva investigación en un contexto mayor a 50 culturas y con más de 100.000 empleados de la firma IBM<sup>28</sup>, el modelo de Hofstede brinda un análisis de las normas y valores que identifican una cultura, clasificándola en cuatro dimensiones, con el objetivo de comprender cómo las diferencias culturales influyen las negociaciones internacionales.

- **Individualismo y colectivismo:** En las sociedades individualistas las personas se centran primordialmente en ellas mismas y en su círculo familiar directo. Bajo esta organización, los negociadores se entienden como individuos de carácter intercambiable, en donde sus competencias profesionales tienen un peso mayor que las relaciones personales que estos puedan llegar a representar. En contraste, las sociedades colectivistas priorizan las relaciones personales, de manera que integran y buscan el bienestar de sus individuos miembros en un alto grado. Cambiar de negociador en una sociedad colectivista, significa también un cambio en las relaciones personales cultivadas en un período de tiempo mayor comparado con las sociedades individualistas.
- **Distancia al poder:** Esta dimensión cultural determina el grado de aceptación por parte de los miembros con poca influencia de una organización o institución (incluyendo familias), hacia la distribución desigual del poder. Una distancia al poder alta genera una toma de decisiones concentrada en los altos cargos, en donde la última palabra la tiene el jefe o líder; las consecuencias de esta estructura conllevan directamente a agendas retrasadas en los negocios internacionales, donde recurrir a los supervisores en búsqueda de autorización es más frecuente. Por otro lado, las culturas con una distancia al poder bajo se reparten de manera equilibrada la toma de decisión a nivel grupal; en este caso los altos mandos pueden recibir objeciones de sus subordinados sin repercusiones graves.

---

<sup>28</sup> SAUNDERS, David; BARRY, Bruce y LEWICKI, Roy. Essentials of negotiation. 6 ed. New York USA: McGraw-Hill Education. 2016, p. 250. ISBN: 978-981-4577-27-4



- **Éxito profesional/Calidad de vida:** Dentro del tipo de culturas existen aquellas que fundamentan sus valores en el éxito profesional a través de la adquisición de bienes materiales y dinero; otras, cuya motivación principal es el cuidado y la calidad de vida, así como la de los demás. Según Hofstede: “La interacción entre estos dos grupos aumenta la competitividad en las negociaciones, de manera que el comportamiento de las culturas orientadas hacia la calidad de vida aporta empatía y compromiso”<sup>29</sup>.
- **Evasión a la incertidumbre:** Esta dimensión hace alusión a la reacción cómoda o incómoda de una persona hacia las situaciones no estructuradas. Una evasión a la incertidumbre alta significa que el individuo busca tener seguridad y planes estables, los negociadores de esta categoría se aseguran de establecer reglas que garanticen estas condiciones. En contraste, los negociadores con una evasión a la incertidumbre baja se adaptan rápidamente a las situaciones cambiantes y aceptan con más facilidad las ambigüedades y giros eventuales de lo planeado.
- **Masculinidad:** Independiente del género, una sociedad con un grado de masculinidad alta se caracteriza por sacar a luz todas las cualidades que tiene a su favor: los logros profesionales y la experiencia laboral los agregan a su hoja de vida con superlativos, estrategias usadas para transmitir asertividad, inclusive en ocasiones donde se trazan objetivos difíciles de cumplir en el tiempo que prometen con una firmeza inequívoca<sup>30</sup>. Las sociedades no masculinas (feminidad), son aquellas en donde la modestia es la cualidad que las identifica, se permiten el contacto personal sin pretensiones y logran cooperativismo fácilmente.

---

<sup>29</sup> Hofstede, 1980a. Citado por SAUNDERS, BARRY y LEWICKY

<sup>30</sup> MINKOV, Michael; HOFSTEDE, Gert y HOFSTEDE, Geert. Cultures and Organizations. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. 3 ed. USA: The McGraw-Hill Companies. 2010, p. 136. ISBN: 978-0-07-166418-9

## La influencia de la cultura contextual en las negociaciones

**Tabla 2. Diez maneras en las que la cultura puede influenciar la negociación**

Negotiation Factors	Range of Cultural Responses
Definition of negotiation	Contract ↔ Relationship
Negotiation opportunity	Distributive ↔ Integrative
Selection of negotiations	Experts ↔ Trusted associates
Protocol	Informal ↔ Formal
Communication	Direct ↔ Indirect
Time sensitivity	High ↔ Low
Risk propensity	High ↔ Low
Groups vs. Individuals	Collectivism ↔ Individualism
Nature of agreements	Specific ↔ General
Emotionalism	High ↔ Low

**Fuente:** Tabla elaborada con datos tomados de: SAUNDERS, David; BARRY, Bruce y LEWICKI, Roy. *Essentials of negotiation*. 6 ed. New York USA: McGraw-Hill Education. 2016, p. 255. ISBN: 978-981-4577-27-4

- **La definición de negociar** y de qué es negociable puede entenderse de diferentes maneras y depende de la cultura desde la que se interprete. Por ejemplo: En los Estados Unidos una negociación es una competencia, para los japoneses en cambio, una oportunidad para intercambiar información.
- **La oportunidad de negociación** vista desde el concepto de un canje en la que los negociadores ganan: negociación integrativa; como también una en la que hay un ganador y un perdedor al cerrar un trato: negociación distributiva.
- **Selección de los negociadores:** El valor asignado a los criterios para escoger un negociador apropiado varían dependiendo de la cultura: El conocimiento, el estatus, el género y la experiencia en el campo a tratar, son algunos de los factores decisivos que se tienen en cuenta para seleccionar a un negociador competente de acuerdo con las exigencias de la situación.
- **Protocolo:** El grado de formalidad en las relaciones de negocios varía en cada cultura. Referirse a una persona por su nombre es aceptado en los Estados Unidos, sin embargo, en Alemania es indispensable mencionar el apellido y título profesional. Saber si la tarjeta de contacto se entrega con las dos manos o sólo con una, puede influir en el desenvolvimiento positiva o negativamente de una negociación en el continente asiático por mencionar algunos ejemplos.

- **Comunicación:** Verbal o corporal, entender las diferencias de comunicación es crucial en cada cultura. A nivel del lenguaje corporal, algunos gestos pueden resultar un insulto en algunas culturas, en otras por el contrario una cotidianidad o inclusive algo positivo. Así pues, es recomendable para un negociador internacional el instruirse con antelación a un encuentro o viaje.

- **Percepción del tiempo (Time sensitivity):** Las culturas le asignan al tiempo significados diferentes, afectando así directamente el ritmo de las negociaciones. En Alemania, la puntualidad es una muestra de respeto y una manera de garantizar la eficiencia en la productividad teniendo como premisa el tiempo como recurso valioso<sup>31</sup>. En contraste, en los países árabes como también en China y Latinoamérica, los eventos marcan el ritmo de los negocios sin importar cuánto tiempo tomen. Este factor temporal hace ver a las culturas como apresuradas o poco productivas dependiendo desde donde se interprete.

- **La predisposición al riesgo** varía gradualmente de cultura a cultura; algunas buscan asegurarse y tomar decisiones importantes, basadas en una cantidad de información documentada mediante procesos burocráticos, generalmente entendidos también como conservadores, entre este grupo están países de Europa como Alemania y Grecia. Para otros países como Estados Unidos y algunos asiáticos, la disposición a tomar riesgos incrementa oportunidades de negocios y disminuye el tiempo de respuesta.

- **Grupos vs. Individuos:** Coincidiendo con la dimensión cultural basada en los valores compartidos, las culturas individuales (Individualismo) promueven la independencia y asertividad de la persona. Por el contrario, para las culturas orientadas al grupo (Colectivismo), se favorecen primeramente las necesidades grupales y las individuales van en segundo orden. Un negociador de una cultura individual tendrá que hablar del mismo tema con un grupo de negociadores colectivo, cuantas veces estos lo necesiten para llegar a un consenso y cerrar el acuerdo.

- **La naturaleza de los acuerdos pactados** está ligada al tipo de cultura. Para algunos países, la contratación y el cierre de una negociación queda documentada formalmente bajo criterios de producción y costos, en donde el no cumplimiento de las cláusulas se resuelve por medios legales. En cambio, otras culturas eligen sus aliados comerciales basadas en conexiones familiares o políticas, y escriben memorandos significando una constitución de compromisos y promesas de cooperación, lo que puede resultar confuso en la mayoría de los casos.

**Emocionalidad:** Además de hacer parte de la personalidad, la expresión de las emociones y el grado en el que muestran también está influenciada por la cultura,

---

<sup>31</sup> USUNIER y JULIE, Op. Cit., p.539.

en algunos casos cómo táctica y en otros como producto de una reacción espontánea ante un tema de negociación.

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Balanza comercial:** Registro económico de un país que brinda un estado comparativo de la importación y exportación de artículos mercantiles<sup>32</sup>.
- **Lenguaje corporal:** “El lenguaje corporal es una forma de comunicación que utiliza los gestos, posturas y movimientos del cuerpo y rostro para transmitir información sobre las emociones y pensamientos del emisor. Suele realizarse a nivel inconsciente, de manera que habitualmente es un indicador muy claro del estado emocional de las personas. Junto con la entonación vocal forma parte de la comunicación no verbal”.<sup>33</sup>
- **Globalización:** “Proceso por el que las economías y mercados, con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, adquieren una dimensión mundial, de modo que dependen cada vez más de los mercados externos y menos de la acción reguladora de los gobiernos”.<sup>34</sup>
- **Acuerdo comercial:** “Un acuerdo comercial es un convenio entre dos o más partes de cara al desarrollo de una actividad de comercio común entre ellas. Este tipo de estrategia económica puede ser emprendida por empresas, organizaciones privadas empresariales superiores o incluso por naciones por medio de tratados comerciales”.<sup>35</sup>
- **Intercultural:** “Que concierne a la relación entre culturas. Común a varias culturas”.<sup>36</sup>

---

<sup>32</sup> ECONOMIPEDIA. Balanza comercial [en línea] (19 de abril de 2016). [Consultado: 3 de noviembre de 2019]. Disponible en: <http://bit.ly/3284wAt>

<sup>33</sup> NAVARRO, Paul. F. Todo lo que deberías saber sobre lenguaje corporal [blog]. Habilidad social. Junio de 2014, Párrafo 8. [Consultado el 10 de noviembre de 2019]. Disponible en: <http://bit.ly/2pOqZfV>

<sup>34</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Real Academia Española [en línea]. Madrid. 2019. [Consultado: 10 de noviembre de 2019] Disponible en: <http://bit.ly/2q1P24b>

<sup>35</sup> ECONOMIPEDIA. Acuerdo comercial [en línea] (19 de abril de 2016). [Consultado: 3 de noviembre de 2019]. Disponible en: <http://bit.ly/2PTaLGb>

<sup>36</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Real Academia Española [en línea]. Madrid. 2019. [Consultado: 10 de noviembre de 2019] Disponible en: <http://bit.ly/2NTvo2a>

- **Multicultural:** “Caracterizado por la convivencia de diversas culturas”.<sup>37</sup>
- **Sociocultural:** “Perteneiente o relativo al estado cultural de una sociedad o grupo social”<sup>38</sup>
- **PIB:** “El producto interior bruto (PIB) es un indicador económico que refleja el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un país o región en un determinado periodo de tiempo, normalmente un año. Se utiliza para medir la riqueza de un país. También se conoce como producto bruto interno (PBI)”<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Real Academia Española [en línea]. Madrid. 2019. [Consultado: 10 de noviembre de 2019] Disponible en: <http://bit.ly/33AF9sF>

<sup>38</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Real Academia Española [en línea]. Madrid. 2019. [Consultado: 10 de noviembre de 2019] Disponible en: <http://bit.ly/34JnmQj>

<sup>39</sup> ECONOMIPEDIA. Producto interior bruto (PIB) [en línea] (19 de abril de 2016). [Consultado: 3 de noviembre de 2019]. Disponible en: <http://bit.ly/34tSIKm>

### **4.3 MARCO CONTEXTUAL**

El desarrollo de este trabajo de grado tomó lugar mayormente en las ciudades de Hof y Hamburgo, ubicadas en el noreste del estado de Bayern y en el norte de Alemania respectivamente. Adicionalmente, la recolección de la información primaria como también algunas entrevistas, conllevaron a conocer el sector comercial involucrado en la importación de productos colombianos hacia a Alemania.

### **4.4 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS PAÍSES NEGOCIADORES**

Situada en el centro de Europa, la República Federal de Alemania tiene como países vecinos a Francia, Suiza y Austria por el sur; Bélgica, Holanda y Luxemburgo por el oeste; Dinamarca por el Norte y Polonia y República Checa por el este. Las principales ciudades en Alemania son: Berlín, Hamburgo, Múnich, Stuttgart, Frankfurt, Köln, Düsseldorf, Hannover, Essen, Leipzig y Dresden.

Dada su estructura política de República Federal, Alemania cuenta con 16 Estados Federados: Bayern, Brandenburg, Hessen, Baden-Württemberg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein, Thüringen. Bremen, Berlin y Hamburgo existen como ciudades de Estado. El idioma oficial es el alemán y la moneda el Euro.

#### 4.4.1 Indicadores sociales de Alemania y Colombia

**Tabla 3. Indicadores sociales de la República Federal de Alemania**

<b>Población total (datos 2016):</b> 82.667.685
<b>Densidad:</b> 236,9 hab/km <sup>2</sup>
<b>Índice de desarrollo humano:</b> 0.92
<b>Ingreso nacional bruto per cápita (datos 2016):</b> 43.660 US\$
<b>Tasa de natalidad (datos 2015):</b> 9 nacimientos/1000 habitantes
<b>Esperanza de vida (años):</b> 81.1 años (78.7 años los hombres, 83.6 años las mujeres)
<b>Crecimiento de la población (% anual):</b> 1.19 (2016)
<b>Coeficiente de GINI:</b> 0.31
<b>Gasto público en salud (% del PIB):</b> 11.3
<b>Índice de salud:</b> 0.935
<b>Tasa de mortalidad (datos 2015):</b> 11.3 muertes/1000 hab.
<b>Tasa de analfabetismo:</b> 1%

**Fuente:** MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y COOPERACIÓN ESPAÑOL. Oficina de información diplomática. [Consultado: abril 25 de 2019]. Disponible en internet: <http://bit.ly/2GGvaJr>

**Tabla 4. Indicadores sociales de Colombia**

<b>Población total (datos 2016):</b> 49.830.000
<b>Densidad de población:</b> 43 hab/km <sup>2</sup>
<b>Índice de desarrollo humano (Puesto en orden mundial):</b> 97
<b>Ingreso nacional bruto per cápita (datos 2014):</b> 7.738 US\$
<b>Tasa de natalidad (datos 2013):</b> 16,73
<b>Esperanza de vida (2016):</b> 72 años hombres, 78 años mujeres)
<b>Crecimiento de la población (% anual):</b> 1.02 (2016)
<b>Coeficiente de GINI:</b> 53,5
<b>Gasto público en salud (% del PIB):</b> 7%
<b>Índice de salud:</b> ---
<b>Tasa de mortalidad de niños menores de 5 años por cada 1000 nacidos vivos:</b> 14,5
<b>Tasa de analfabetismo (2016):</b> 5,7%

**Fuente:** MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y COOPERACIÓN ESPAÑOL. Oficina de información diplomática. [Consultado: abril 25 de 2019]. Disponible en internet: <http://bit.ly/2k9qDqv>

## **4.5 MARCO LEGAL**

### **4.6 REGULACIÓN ADUANERA EN COLOMBIA**

La ejecución de los procesos derivados de los acuerdos comerciales y el flujo de mercancías que ingresan y salen del territorio colombiano son reguladas por la ley de aduanas. Dicha administración mediante el decreto 1165 de 2019, válido desde el 3 de agosto de 2019, consolida recientemente el conjunto de normas en miras de alcanzar seguridad y estabilidad jurídica para el comercio exterior y así promover la economía del país<sup>40</sup>. Las mejoras en este decreto incluyen:

- Eliminar las irregularidades que generaban contradicción entre las mismas reglas, debido a que estas se repetían de manera dispersa en distintos parágrafos con sólo algunas diferencias en contenido
- El sector público y el privado ahora los cubre una misma reglamentación, condición que presenta claridad para los actores del comercio tanto dentro como fuera del país
- Aumento del plazo a pagar de 15 a 30 días para legalizar mercancías antes de aplicar sanción
- Todas las operaciones de bienes de comercio exterior ahora son también válidas en las zonas francas

### **4.7 ACUERDO COMERCIAL ENTRE COLOMBIA Y LA UNIÓN EUROPEA**

Dentro del ámbito legal internacional se encuentra el acuerdo comercial entre Colombia con la Unión Europea. El acuerdo fue ofrecido a la comunidad Andina, en donde Perú lo firmó el 8 de febrero de 2013 y Colombia el 6 de noviembre de 2014, uniéndose Ecuador posteriormente en noviembre de 2016 y dejando la posibilidad abierta a Bolivia para una futura integración. La diferencia de este acuerdo con otros Tratados de Libre Comercio (TLCs), es que no solamente se tiene como objetivo cumplir con los factores económicos, sino también con las condiciones laborales y

---

<sup>40</sup> ACTUALÍCESE. Decreto 1165 de 2019: nueva normativa aduanera que comenzará a regir en agosto [en línea]. 8 de julio de 2019. [Consultado el: 20 de diciembre de 2019]. Disponible en: <http://bit.ly/35SkBfO>



sociales, de manera que se cuente con un desarrollo sostenible y en armonía con los derechos humanos<sup>41</sup>.

Las condiciones del acuerdo comercial entre Colombia y Perú con la Unión Europea están contenidas en catorce capítulos, catorce anexos y dos declaraciones conjuntas. Además, se establecieron mecanismos de control en áreas laborales, ambientales y de desarrollo sostenible mediadas por los artículos 281 y 282. Los títulos de especial relevancia y sus temas correspondientes se presentan a continuación en tabla 5.

**Tabla 5. Contenidos reguladores del acuerdo comercial entre la Unión Europea, Perú y Colombia**

Títulos	Eje central
II	Supervisión del comercio y desarrollo sostenible
III	Comercio de mercancías
IV	Comercio electrónico, de servicios y de establecimiento
V	Pagos corrientes y movimientos de capital
VI	Contratación pública
VII	Propiedad intelectual
VIII	Competencia
IX	Comercio y desarrollo sostenible

**Fuente:** Tabla elaborada con datos tomados de: ZYGIEREWICZ, Anna, et al. Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Colombia y Perú. Bruselas, Unión Europea, Julio 2018, p. 9. ISBN: 978-92-846-3471-2

---

<sup>41</sup> ZYGIEREWICZ, Anna, et al. Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Colombia y Perú. Bruselas, Unión Europea, Julio 2018, p. 9. ISBN: 978-92-846-3471-2

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En este trabajo se implementaron técnicas pertenecientes a la investigación exploratoria, los criterios para escoger esta metodología yacen en el tipo de problema que se afronta, el cual contiene características socioculturales en los ámbitos de negociación internacional que han sido escasamente estudiadas de manera técnica<sup>42</sup>.

Dicha investigación exploratoria sirve como base para tratar temas desconocidos o de poca trayectoria a nivel investigativo, mediante el uso de una metodología flexible, haciendo uso de herramientas de recolección de información como los datos secundarios y la investigación a través de expertos para los datos primarios<sup>43</sup>.

### 5.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Las variables en este caso fueron particulares debido a que se encuentran relacionadas a un conocimiento empírico y debieron ser tratadas acorde a su naturaleza, por lo tanto, el tipo de información que se encontró se clasifica como cualitativa en un 75% y en un 25% cuantitativa.

Aunque la flexibilidad de la metodología permitió tener estudios libres de una estructura procedimental rígida, hubo necesidad de una clasificación de la información recolectada de manera que se llegara a resultados coherentes, producto de un análisis minucioso.

---

<sup>42</sup> DUARTE ALONSO, Op. cit., p. 2.

<sup>43</sup> MORALES, Nelson. Investigación exploratoria: Tipos metodología y ejemplos [en línea]. [Consultado: 25 de abril de 2018]. Disponible en internet: <https://www.lifeder.com/investigacion-exploratoria/>

## **5.2.1 Fases de estudio**

### **5.2.1.1 Etapa 1: Recolección de datos secundarios**

El análisis del entorno y la recolección de toda información científica y empírica que se analizó, partieron de fuentes secundarias de carácter verídico con énfasis en el tema: Interacciones socioculturales de tipo comercial.

La investigación se enfocó en identificar los factores, con sus respectivas variables involucradas en el proceso, que interferían con las negociaciones efectivas entre las culturas de Colombia y Alemania.

### **5.2.1.2 Etapa 2: Entrevistas a expertos**

Las entrevistas a gerentes de empresas o negociadores internacionales representaron un importante medio de obtención de datos aplicados al propósito de los objetivos; así pues, la convergencia en las características comportamentales entre las dos partes negociadoras como también sus diferencias, las experiencias de los casos más relevantes y las sugerencias compartidas libremente por los negociadores, corresponden al tipo de respuestas que las encuestas cubrieron.

### **5.2.1.3 Etapa 3: Elementos potenciales a tranzar**

La recolección de la información permitió identificar los bienes y servicios que más se destacan como potenciales para la interacción comercial entre Colombia y Alemania, también dilucidaron los que han marcado trayectoria y los de la actualidad. Los resultados obtenidos hasta este punto fueron de gran ayuda en la construcción de la última etapa.

### **5.2.1.4 Etapa 4: Análisis de datos**

A partir de los datos obtenidos en las etapas 1, 2 y 3, se establecieron una serie de requisitos de tipo conductual e intelectual que permitieron identificar el perfil más apropiado para garantizar el desempeño óptimo de un negociador internacional en las diferentes esferas de acción posibles.

## **5.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA**

### **5.3.1 Población de estudio**

- Los candidatos seleccionados para esta investigación fueron investigadores enfocados en los aspectos socioculturales de las negociaciones internacionales de Latinoamérica y Europa, más específicamente entre Colombia y Alemania.
- También se contó con negociadores internacionales con los mismos sectores geográficos de enfoque, y con personas cuyo campo laboral estuviese relacionado con transacciones comerciales extranjeras como inversión extranjera directa, gerencia de empresas multinacionales o entidades de alcance político-comercial.

### **5.3.2 Tipo de muestreo y tamaño de muestra**

Se decidió que, a partir de un muestreo no probabilístico, se escogerían los candidatos para las entrevistas en profundidad mediante el método: “Muestreo por conveniencia”. En este caso, la técnica de muestreo por conveniencia se basa en la ejecución de las entrevistas a expertos, en donde la cantidad de participantes queda a criterio el investigador<sup>44</sup> partiendo de las condiciones temporales y geográficas adecuadas para tal fin.

Consecutivamente y teniendo en cuenta que la dinámica de la información alterna de manera permanente en este campo de estudio sociocultural, resultó indispensable elegir un método cuyos resultados no conllevaran a una generalización teórica de un grupo de personas, sino que por el contrario fuera posible la extracción de los múltiples escenarios en los que una negociación entre Colombianos y Alemanes pudiese desarrollarse.

---

<sup>44</sup> MALHOTRA, Naresh K. Muestreo: Diseño y procedimientos. En: Investigación de mercados [en línea]. Dupree College of Management Georgia Institute of Technology 5 ed. México: Pearson Education, 2008. p.341 ISBN: 978-970-26-1185-1. [Consultado: 10 de noviembre de 2019]. Disponible en: <http://bit.ly/34OTy4N>

## **6. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS**

### **6.1 INTERCAMBIO COMERCIAL DE BIENES ENTRE COLOMBIA Y ALEMANIA CONSIDERANDO EL DESARROLLO DEL ACUERDO COMERCIAL CON LA UNIÓN EUROPEA**

#### **6.1.1 Exportaciones desde Alemania hacia Colombia**

Los principales productos de exportación desde Alemania hacia Colombia incluyen la maquinaria, los productos químicos y farmacéuticos junto con sus derivados, como también los vehículos y sus partes. El acuerdo comercial firmado entre Colombia y la Unión Europea en el 2013 traza un punto de corte, el cual sirve para analizar el antes y el después de las importaciones en ambas direcciones.

Cerrando el 2018, son 5 los años completados después de que el acuerdo comercial entra en vigor en el 2013, mismo período de tiempo que se incluye desde el 2008 hasta el punto de corte 2013 en donde el acuerdo no estuvo presente. La entrada en vigencia del acuerdo en el 2013 sirve como punto de referencia y ofrece una distancia temporal homogénea que permite una comparación proporcional.

Las figuras 5-9 ilustran la cantidad de bienes exportados en millones de euros hacia Colombia desde Alemania. Los valores promedio mostrados después de cada figura, representan el promedio (millones de euros) del comercio internacional con los principales productos alemanes que llegan a Colombia; a partir de estos promedios se calculó la variación porcentual entre las dos etapas. El primer período está entre los años 2008-2013, antes de la firma del acuerdo y el segundo período entre el 2013-2018, después de que el acuerdo entra en vigencia.

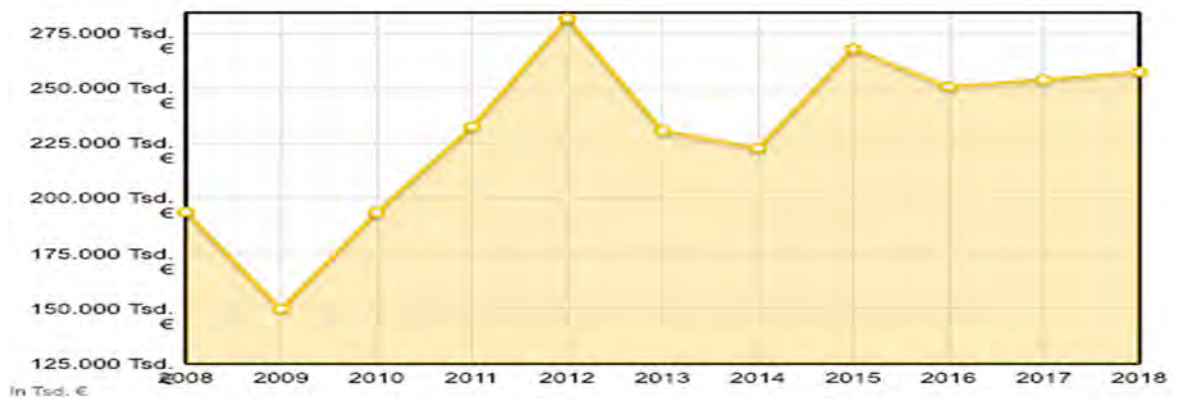
**Figura 5. Exportación de maquinaria en millones de euros hacia Colombia desde Alemania**



<b>Promedio en millones de euros antes del acuerdo comercial</b>	<b>282,5</b>
<b>Promedio en millones de euros después del acuerdo</b>	<b>285</b>
<b>Diferencia en millones de euros después del acuerdo</b>	<b>2,5</b>
<b>Crecimiento porcentual después del acuerdo</b>	<b>0,88%</b>

**Fuente:** Außenwirtschaftsportal Bayern. Export nach und Import aus Kolumbien [imagen] Exportstatistik (Export Deutschlands nach Kolumbien) [Consultado el: 7 de septiembre de 2019] Disponible en: <http://bit.ly/2m4ut4L>

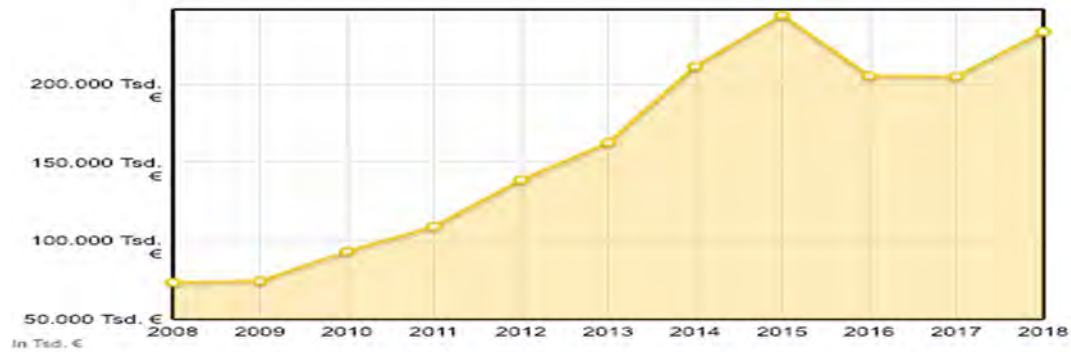
**Figura 6. Exportación de productos químicos en millones de euros hacia Colombia desde Alemania**



<b>Promedio en millones de euros antes del acuerdo comercial</b>	<b>213,333</b>
<b>Promedio en millones de Euros después del acuerdo</b>	<b>246,167</b>
<b>Diferencia en millones de Euros después del acuerdo</b>	<b>32,833</b>
<b>Crecimiento porcentual después del acuerdo</b>	<b>15,39%</b>

**Fuente:** Außenwirtschaftsportal Bayern. Export nach und Import aus Kolumbien [imagen] Exportstatistik (Export Deutschlands nach Kolumbien) [Consultado el: 7 de septiembre de 2019] Disponible en: <http://bit.ly/2m4ut4L>

**Figura 7. Exportación de productos farmacéuticos y sus derivados en millones de euros hacia Colombia desde Alemania**



<b>Promedio en millones de euros antes del acuerdo comercial</b>	<b>109,167</b>
<b>Promedio en millones de euros después del acuerdo</b>	<b>211,667</b>
<b>Diferencia en millones de euros después del acuerdo</b>	<b>102,5</b>
<b>Crecimiento porcentual después del acuerdo</b>	<b>93,89%</b>

**Fuente:** Außenwirtschaftsportal Bayern. Export nach und Import aus Kolumbien [imagen] Exportstatistik (Export Deutschlands nach Kolumbien) [Consultado el: 7 de septiembre de 2019] Disponible en: <http://bit.ly/2m4ut4L>



**Figura 8. Exportación de vehículos y sus partes en millones de euros hacia Colombia desde Alemania**



<b>Promedio en millones de euros antes del acuerdo comercial</b>	<b>130</b>
<b>Promedio en millones de euros después del acuerdo</b>	<b>153,167</b>
<b>Diferencia en millones de euros después del acuerdo</b>	<b>23,167</b>
<b>Crecimiento porcentual después del acuerdo</b>	<b>17,82%</b>

**Fuente:** Außenwirtschaftsportal Bayern. Export nach und Import aus Kolumbien [imagen] Exportstatistik (Export Deutschlands nach Kolumbien) [Consultado el: 7 de septiembre de 2019] Disponible en: <http://bit.ly/2m4ut4L>

### 6.1.2 Análisis de las exportaciones desde Alemania hacia Colombia

En todas las categorías se presentó un crecimiento porcentual de importaciones de bienes desde Alemania hacia Colombia después de la entrada en vigor del acuerdo comercial con la Unión Europea. Cabe anotar que ni el crecimiento, como tampoco la caída de los valores registrados, siguen un patrón constante en las gráficas. El acuerdo comercial es uno de los diversos factores económicos y sociales que produce los resultados plasmados en las gráficas.

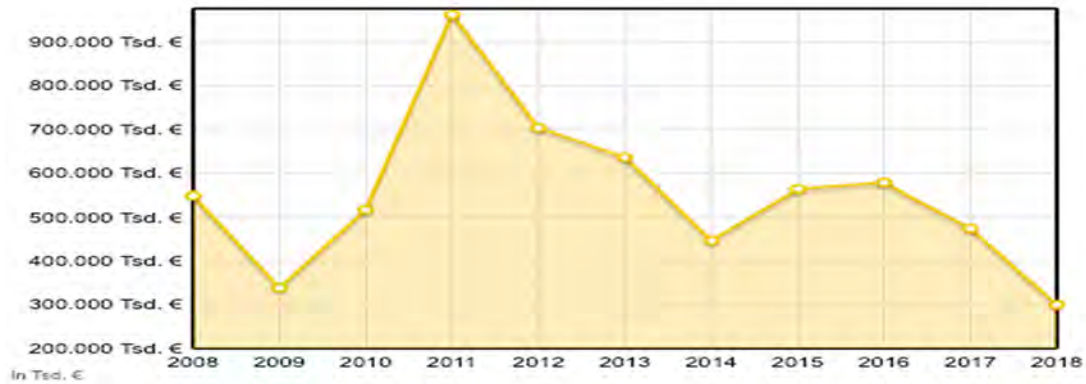
Las fluctuaciones difieren significativamente según los productos importados, pues estos pertenecen a sectores comerciales que no están directamente correlacionados, como por ejemplo la maquinaria pesada en comparación con los productos farmacéuticos y sus derivados; este último siendo el sector más significativo y de mayor crecimiento con un incremento del 93,89% seguido por el de los Vehículos y sus Partes con un crecimiento del 17,82% y el de los Productos Químicos y sus derivados con un 15,39%. La importación de Máquinas en Colombia sólo incrementó un 0,88%, excepción con cifras mínimas de los efectos del acuerdo

comercial en las importaciones colombianas desde Alemania, sin embargo, es de gran importancia tener en cuenta que no hubo presencia de una balanza negativa por parte del país europeo, situación que a continuación se contrasta con el flujo comercial desde Colombia hacia Alemania:

### **6.1.3 Exportaciones desde Colombia hacia Alemania**

Dentro de los productos que se encuentran en las tres principales categorías de exportación desde Colombia hacia Alemania están el carbón, el crudo, el gas y los productos agrícolas. A continuación, en las figuras 9-11 se ilustran las cantidades de los bienes tranzados con Alemania (en miles de Euros) provenientes desde Colombia antes y después del acuerdo comercial.

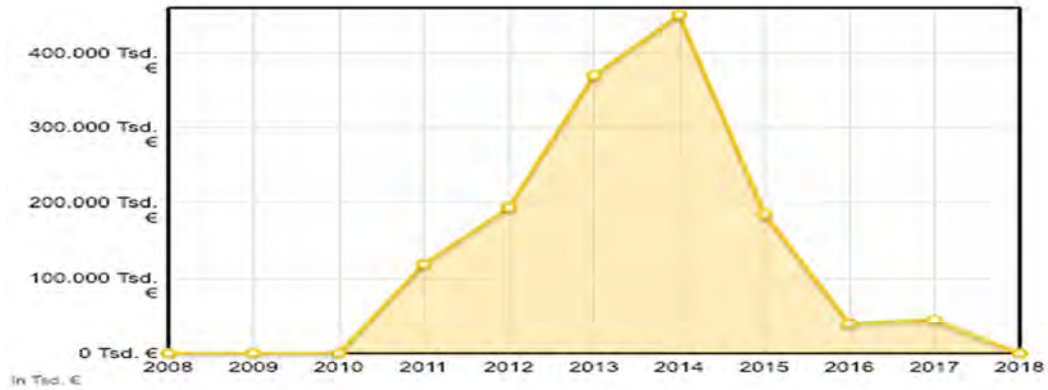
**Figura 9. Exportación de carbón en millones de euros hacia Alemania desde Colombia**



<b>Promedio en millones de euros antes del acuerdo comercial</b>	<b>620</b>
<b>Promedio en millones de euros después del acuerdo</b>	<b>497,5</b>
<b>Diferencia en millones de euros después del acuerdo</b>	<b>-122,5</b>
<b>Crecimiento porcentual después del acuerdo</b>	<b>-19,76%</b>

**Fuente:** Außenwirtschaftsportal Bayern. Export nach und Import aus Kolumbien [imagen] Exportstatistik (Export Deutschlands nach Kolumbien) [Consultado el: 2 de Septiembre de 2019] Disponible en: <http://bit.ly/2m4ut4L>

**Figura 10. Exportación de crudo y gas en millones de euros hacia Alemania desde Colombia**



<b>Promedio en millones de euros antes del acuerdo comercial</b>	<b>228,333</b>
<b>Promedio en millones de euros después del acuerdo</b>	<b>338,333</b>
<b>Diferencia en millones de euros después del acuerdo</b>	<b>110</b>
<b>Crecimiento porcentual después del acuerdo</b>	<b>48,18%</b>

**Fuente:** Außenwirtschaftsportal Bayern. Export nach und Import aus Kolumbien [imagen] Exportstatistik (Export Deutschlands nach Kolumbien) [Consultado el: 2 de Septiembre de 2019] Disponible en: <http://bit.ly/2m4ut4L>

**Figura 11. Exportación de productos agrícolas en millones de Euros hacia Alemania desde Colombia**



<b>Promedio en millones de euros antes del acuerdo comercial</b>	<b>363,333</b>
<b>Promedio en millones de euros después del acuerdo</b>	<b>473,333</b>
<b>Diferencia en millones de euros después del acuerdo</b>	<b>110</b>
<b>Crecimiento porcentual después del acuerdo</b>	<b>30,28%</b>

**Fuente:** Außenwirtschaftsportal Bayern. Export nach und Import aus Kolumbien [imagen] Exportstatistik (Export Deutschlands nach Kolumbien) [Consultado el: 2 de Septiembre de 2019] Disponible en: <http://bit.ly/2m4ut4L>

#### **6.1.4 Análisis de las exportaciones desde Colombia a Alemania**

La particularidad del tipo de comercio proveniente de Colombia yace en que los productos de exportación sólo pertenecen a la categoría de los commodities; artículos que por definición carecen de un valor agregado y constituyen tan sólo la materia prima para la industria<sup>45</sup>. Dentro de esta categoría de los commodities se encuentran las fuentes de energía, en este caso el carbón como también el petróleo y sus derivados. También los productos de la agricultura, clasificación que completa los bienes tranzados con Alemania y que, en comparación con los bienes terminados, carecen de una rentabilidad alta dada la falta del valor agregado.

<sup>45</sup> CABALLERO, José Luis. EL ECONOMISTA. ABC de los commodities [Sitio Web]. México (11 de mayo de 2012). [Consultado: 31 octubre 2019]. Disponible en: <http://bit.ly/323tPUq>

Pese a la entrada en vigor del acuerdo comercial, el incremento de las exportaciones colombianas hacia Alemania sólo se presenta en dos categorías: Petróleo junto con sus derivados y los productos de la agricultura. En cuanto al sector del carbón, Colombia representó para Alemania por mucho tiempo el segundo proveedor (18%) más importante de este mineral<sup>46</sup>, Rusia siendo el principal proveedor con 48%, seguido de Australia y los demás países como República Checa y Polonia con una participación mínima. El decrecimiento del 19,76% (véase Figura 9) en la exportación del carbón desde Colombia se fundamenta mayormente en el incremento de las exportaciones desde los Estados Unidos hacia Alemania, país que reemplazó gran parte de las provisiones colombianas. No sólo es carbón sino los demás combustibles fósiles; la demanda de energía es suplida también a través del petróleo y el gas proveniente igualmente desde Rusia<sup>47</sup>, país que desde el 2020 proveerá a Alemania con un segundo gasoducto “Ostseepipeline 2” que soportará 55 Millones cúbicos de gas.

Las políticas ambientales alemanas están dirigidas a que para el 2038 ya no exista una dependencia energética del carbón<sup>48</sup>, reemplazándolo paulatinamente por energías renovables como la eólica. Estos proyectos dejan claro que en lo que concierne la extracción del carbón colombiano con destino a Alemania, no se tiene pronosticado un incremento o recuperación en las exportaciones.

---

<sup>46</sup> W.EDER, Stephan. WOHER UNSERE KOHLE KOMMT [en línea]. Alemania. (6 de diciembre de 2018) [Consultado: 31 de octubre de 2019]. Disponible en: <http://bit.ly/2BWdW7A>

<sup>47</sup> FOCUS DEUTSCHLAND. Erdgas, Öl, Strom, Kohle: So abhängig ist Deutschland von Energie aus dem Ausland [en línea]. Alemania. (27 de febrero de 2019) [Consultado: 1 de noviembre de 2019]

<sup>48</sup> DIE BUNDESREGIERUNG DEUTSCHLAND. Der Einstieg in den Kohlenausstieg. [Sitio Web]. Alemania; [Consultado: 31 de octubre de 2019]. Disponible en: <http://bit.ly/334BEKS>

**Figura 12. Balanza comercial entre Colombia y la Unión Europea (FOB)**



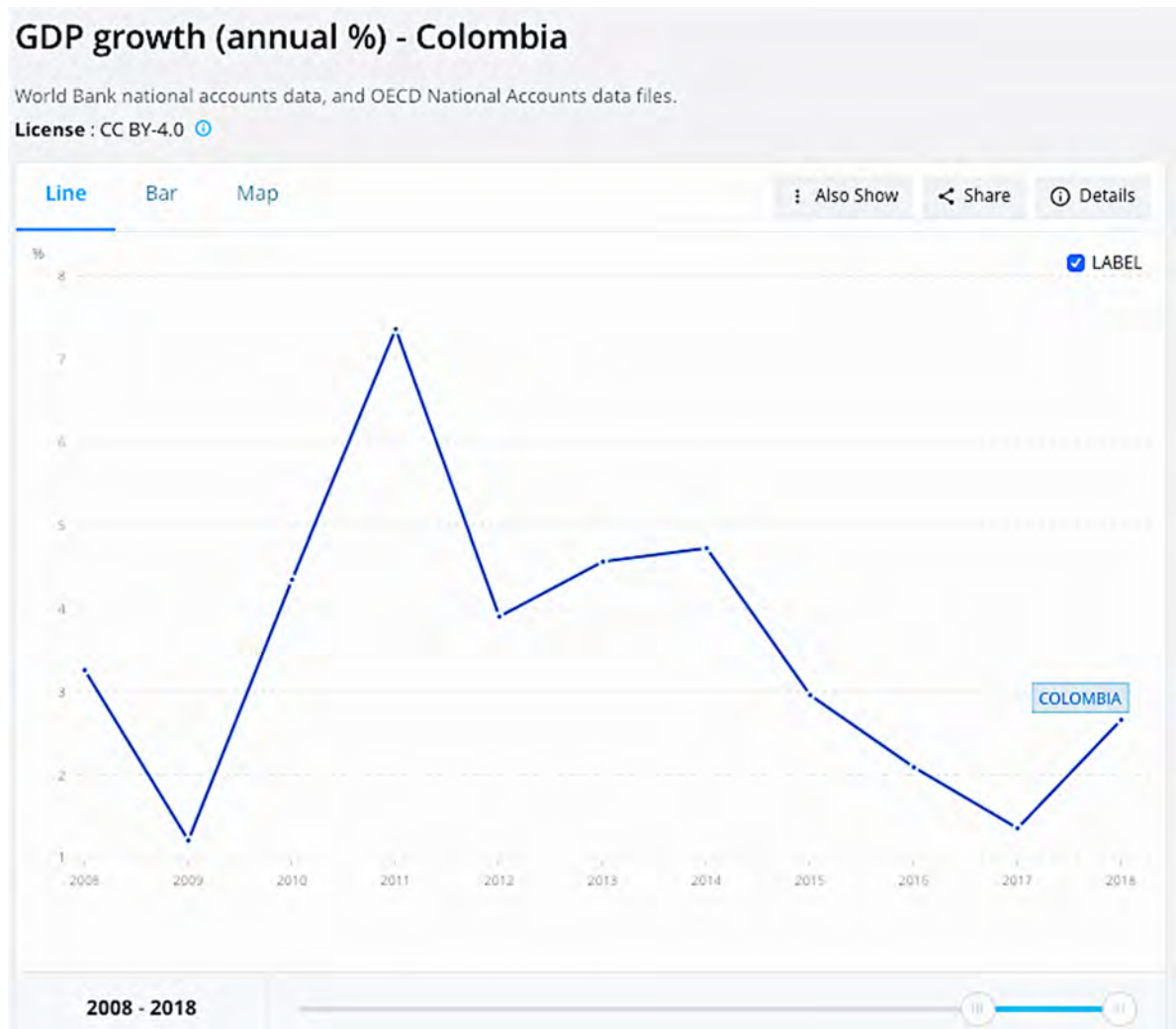
**Fuente:** Figura elaborada a partir de: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [sitio web]. Bogotá. DANE. [Consultado: 3 de noviembre de 2019]. Disponible en: <http://bit.ly/2FMqMXP>

Después de la entrada en vigor del acuerdo comercial entre Colombia y la Unión Europea (UE) en el 2014, hubo un decrecimiento notorio en la exportación de los bienes desde Colombia y en consecuencia un incremento de exportaciones favorable para Europa; en la figura 12 se puede observar una balanza negativa para Colombia desde el 2014 en adelante, pasando a ser un país consumidor en esencia.

Seguidamente y como resultado de un flujo comercial mayormente unidireccional, Alemania como país industrializado tiene desde el 2014 las puertas arancelarias abiertas para la venta de sus productos en el mercado colombiano.

Teniendo en cuenta la balanza comercial deficitaria para Colombia, el tratado de libre comercio resulta ser más una herramienta de estímulo para el consumo de los bienes producidos en Europa, que un estímulo para la exportación desde Colombia, en este caso sólo de los commodities, sector acompañado de una rentabilidad mínima que impacta directamente en el crecimiento porcentual del PIB mostrado en la figura 13, el cual presenta claramente una recesión económica para Colombia de manera constante hasta el año 2017 y una recuperación parcial a partir del mismo hasta el registrado año de 2018.

**Figura 13. Crecimiento porcentual anual del PIB en Colombia (2008-2018)**



**Fuente:** THE WORLD BANK. World Bank Open Data- GDP Colombia [imagen] [Consultado el: 20 de agosto de 2019] Disponible en: <http://bit.ly/2NFb1FK>



## 7. FACTORES SOCIOCULTURALES CLAVE EN LAS NEGOCIACIONES ENTRE COLOMBIA Y ALEMANIA

### 7.1.1 Comparación demográfica y de infraestructura entre Colombia y Alemania

Comparado con el área superficial de Alemania: 357.002 km<sup>2</sup>, el territorio de Colombia: 1'138.910 km<sup>2</sup> es tres veces más grande. No obstante, la población de Alemania: 82,8 Millones de personas, es un 40% mayor que la de Colombia con 49,8 Millones.

La densidad poblacional de Alemania (232 habitantes por km<sup>2</sup>) es 5,4 veces mayor que la de Colombia (43 habitantes por km<sup>2</sup>)<sup>49</sup>, sin embargo, el número de las ciudades alemanas consideradas como principales asciende a 80<sup>50</sup>. Berlín como capital cuenta con 3'574.830 habitantes y es la ciudad más poblada del país, comparada con Bogotá y sus 7'181.469 habitantes, la capital de Colombia tiene aproximadamente el doble de población.

De manera descendiente se encuentran ciudades notoriamente menos pobladas; Hamburgo en segundo lugar con 1'810.438, München con 1'464.301 y Colonia con 1'075.935 habitantes. Las demás ciudades no sobrepasan los 800.000 habitantes.

A nivel económico son 20 las ciudades que reúnen la productividad del país<sup>51</sup>, como se indica en la tabla 6.

---

<sup>49</sup> EXPANSIÓN.DATOS MACRO [En línea] [Consultado: 15 de Julio de 2019]. Disponible en internet: <http://bit.ly/2XIAt52>

<sup>50</sup> VOUCHERWONDERLAND. Die 15 größten Städte in Deutschland (nach Einwohnerzahl). [En línea] [Consultado: 15 de Julio de 2019]. Disponible en internet: <http://bit.ly/2YWyrLa>

<sup>51</sup> BILD. Die 20 wertvollsten Städte Deutschland. [En línea] [Consultado: 10 de Julio de 2019]. Disponible en internet: <http://bit.ly/2YTzawl>

**Tabla 6. Las 20 ciudades de Alemania que más aportan a la economía del país**

Puesto	Ciudad	Nro. de empresas	Valor en la bolsa de valores € Billones
1	München	12	283,53
2	Wolfsburg	1	86,47
3	Bonn	2	86,21
4	Leverkusen	1	82
5	Düsseldorf	7	81,53
6	Ludwigshafen	1	74,62
7	Stuttgart	2	73,55
8	Walldorf	1	68,86
9	Frankfurt	5	64,62
10	Hannover	4	51,51
11	Essen	5	47,95
12	Bad Homburg	2	34,32
13	Hamburg	8	29,12
14	Unterföhring	3	21,18
15	Herzogenaurach	1	16,03
16	Köln	3	13,16
17	Mannheim	3	11,83
18	Heidelberg	1	11,49
19	Darmstadt	2	10,18
20	Neubiberg	1	9,75

**Fuente:** Tabla elaborada a partir de: SIMON-KUCHER & PARTNERS. Bild. Die 20 wertvollsten Städte Deutschland. [imagen] [Consultado: 10 de Julio de 2019]. Disponible en internet: <http://bit.ly/2YTzawl>

La distribución poblacional en Alemania está presente en el territorio nacional de manera homogénea, condición que requiere de una infraestructura integrada para el flujo de mercancías y de pasajeros a lo largo y ancho del país, garantizándole un índice de competitividad dinámico. El 32% de Colombia se encuentra concentrado en las 5 ciudades principales: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Cartagena<sup>52</sup>.

<sup>52</sup> DEUTSCH-KOUMBIANISCHE INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER (AHK). Kolumbien Städte. [En línea] [Consultado el 8 de septiembre de 2019] Disponible en: <http://bit.ly/2kAZkp3>

La tabla 7 contiene los valores respectivos a la infraestructura de ambos países.

**Tabla 7. Infraestructura nacional, comparativo Colombia-Alemania**

<b>Datos clave</b>	<b>Colombia</b>	<b>Alemania</b>
Malla vial (km, pavimentada)	2016: 206.500	2017: 625.000
Redferroviaria (km, total rieles)	2015: 2.141	2015: 33.590
Telefonía fija	2017:142/1000 Hab.*	2017:541/1000 Hab.*
Telefonía móvil por persona	2017: 1268/1000 Hab.	2017: 1291/1000 Hab.
Usuarios de internet	2017: 623/1000 Hab.	2017: 844/1000 Hab.
Índice global de competitividad	Puesto 60/140 Países	Puesto 3/140 Países *

/1000 Hab.: Por cada mil habitantes\*

/140 Países: Entre 140 países\*

**Fuente:** Tabla elaborada a partir de: GTA GERMANY. Wirtschaftsdaten kompakt Deutschland/Kolumbien. GTAI Germany Trade and Invest 2018. [En línea] Disponible en: <http://bit.ly/2WF9luQ>

**Tabla 8. Principales ciudades de Colombia de acuerdo al número de habitantes**

Ciudades	Población
Bogotá D.C.	8,4 Millones
Medellín	3,2 Millones
Cali	2,6 Millones
Barranquilla	1,8 Millones
Cartagena	1,2 Millones
Bucaramanga	0,6 Millones
Cúcuta	0,6 Millones
Ibagué	0,5 Millones
Pereira	0,4 Millones
Manizales	0,4 Millones
Pasto	0,4 Millones
Santa Marta	0,4 Millones

**Fuente:** Tabla elaborada a partir de: INDUSTRIE UND HANDELSKAMMERN IN BAYERN. Exportbereich Kolumbien Mai 2018. [En línea] [Consultado el 8 de septiembre de 2019] Disponible en: <http://bit.ly/2Pll6Vi>

**Tabla 9. Aporte económico por departamento en Colombia incluyendo sus ciudades principales**

Ciudades	Departamento	PIB 2016
Bogotá	Cundinamarca	31,00%
Medellín	Antioquia	13,90%
Cali	Valle del Cauca	9,70%
Bucaramanga	Santander	7,70%
Barranquilla	Atlántico	4,20%
Bucaramanga	Bolívar	4,20%
Total	aportado	71%

**Fuente:** Tabla elaborada con datos tomados de: GALVIS, Luis Armando. Economía de las grandes ciudades en Colombia: Seis estudios de caso. [En línea]. Bogotá. Banco de la república. Las 10 regiones que más aportan a la economía en Colombia. Periódico El Tiempo. Disponible en: <http://bit.ly/2C9C3Qe> [Consultadas el 8 de septiembre de 2019]

## 7.1.2 Colombia como parte del conjunto sociocultural en Latinoamérica

En el artículo científico “Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. Estudio Globe”, en donde el doctor Enrique Ogliastri junto con 10 investigadores más, evaluaron mediante técnicas cuantitativas 9 aspectos culturales en 10 países de Latinoamérica incluido Colombia para tener en cuenta en las negociaciones; 1400 gerentes latinoamericanos fueron encuestados, los cuales trabajaban en los sectores de finanzas, telecomunicaciones y la industria de alimentos.

Durante la elaboración de este trabajo, el investigador se basó en sus vivencias cotidianas para comprobar que lo mencionado en el artículo de Enrique Ogliastri, se puede usar como herramienta para asociar el comportamiento colombiano con el conjunto social latinoamericano, sirviendo como punto de partida para la descripción de los aspectos socioculturales en el campo de negociación.

### 7.1.2.1 Los nueve aspectos culturales en 10 países de Latinoamérica incluido Colombia

- **Disminuir la incertidumbre:** Según los resultados sobre este aspecto, se tiene de manera homogénea que Latinoamérica cuenta con una alta tolerancia a los eventos inesperados (concepto de incertidumbre) comparado a nivel mundial exceptuando México, quien registró ser menos tolerante; también se encontró que el deseo porque este factor cambiara es fuerte, especialmente en países como Colombia, Brasil, Ecuador, México, El Salvador y Venezuela. Estudios que concordaron con los ya ejecutados por Hofstede dos décadas atrás, dicha tendencia del mejoramiento en este ámbito social denota la disposición de la gente por un cambio cultural en el futuro

“Si evitar la incertidumbre es deseable en las sociedades latinas, tolerar la ambigüedad es una de las grandes virtudes de vivir en estas culturas. Ello hace a la gente menos rígida, se desarrolla una mente más creativa y capaz de sobrevivir en medio del caos cotidiano. Si se pudiera disminuir el caos y mantener la tolerancia...”<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> OGLIASTRI, Enrique; MCMILLEN, Cecilia; ARIAS, María Eugenia de Bustamante (Colombia), Dávila, Carolina, DORFMAN, Peter, FIMMEN, Carol, ICKIS, John, MARTÍNEZ, Sandra. Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. Academia. Revista Latinoamericana de Administración 1999, (primer semestre). [Fecha de consulta: 22 de abril de 2018] ISSN 1012-8255

- **Elitismo o distancia de poder:** Los países de Europa Latina, Medio Oriente y Latinoamérica, especialmente 7 de ellos: El Salvador, Argentina, Guatemala, Ecuador, Colombia, Venezuela y Brasil, resultaron ser los países más elitistas, es decir en donde la distancia del poder era más notoria, lo que significa un trato desigual, ligado a la posición de un cargo social más no al concepto de persona. Se destaca que estos países latinoamericanos tienen un proceso histórico violento y jerárquico que desencadena finalmente un comportamiento elitista; sin embargo, el deseo por que la situación cambie una vez más es alto, particularmente Colombia se ubica de primero en la lista de 61 países que preferirían que este comportamiento de distancia de poder disminuya.

- **Igualdad de géneros:** Contrario a lo que se piensa de países latinoamericanos, tanto el hombre como la mujer demostraron unos resultados homogéneos sobre las expectativas y oportunidades ligadas al género que una persona pueda desempeñar en la sociedad, sólo 3 países (Guatemala, Ecuador y Costa Rica) tuvieron una inclinación por preferencia de género masculino respecto a la media internacional.

Se duda que el origen de la igualdad de género sea un proceso de aprendizaje social y se toma la influencia de las culturas del resto del mundo como posible promotor de este cambio; no obstante, de alguna u otra forma, finalmente la apertura se ha generado y el machismo hace parte más del pasado que del presente Latinoamericano.

- **Asertividad o agresividad (Masculino/Femenino):** Los rasgos de masculinidad a nivel cultural tienen que ver con el grado de asertividad, firmeza en las decisiones y la valoración a la jerarquía; el lado femenino consiste en ser cálido con los demás y apoyar o ser útil en el entorno laboral. En general Latinoamérica quedó justo por debajo de la media de masculinidad a nivel mundial, dándole una descripción asertiva pero también con aspectos de violencia y dominancia según lo estipuló la investigación, características que, a modo de proyección, los ciudadanos quisieran reducir, especialmente la violencia, en un futuro.

- **Colectivismo versus individualismo:** El colectivismo puede ser visto desde dos perspectivas, la primera relacionada al ambiente familiar y la unión de grupos sociales, la segunda como el sacrificio del bien personal por el bien común; Latinoamérica registra un alto sentido del primer tipo de colectivismo, sin embargo, registran altos índices de individualismo social en especial Argentina, Brasil, Colombia, El Salvador y Guatemala. Se pudo identificar que la idea del individualismo social se desea cambiar por una responsabilidad social comprometida y sensible.

- **Colectivismo familiar:** Todos los países Latinoamericanos quedaron por encima de la media a nivel internacional en el aspecto de cohesión familiar, esto se

comprobó verificando el grado de orgullo que sienten los padres hacia los logros personales de sus hijos y viceversa, los cuales fueron altos, también en la aceptación de convivir en un mismo hogar aun cuando los miembros de la familia pudieran no hacerlo.

- **Orientación al futuro:** Ningún país latinoamericano clasifico dentro los que la sociedad actúa de manera planeada, las preguntas realizadas en el cuestionario hacían referencia a obrar conforme iban surgiendo las situaciones tanto a nivel laboral como social; curiosamente la sensación de insatisfacción se presenta de nuevo, queriendo cambiar los hábitos hacia unos de planeación y proyección.
- **Orientación humana:** Este resultado se midió en base al grado de altruismo, generosidad, tolerancia y demás valores que buscan el bienestar en sociedad; siete países latinoamericanos quedaron por debajo de la media internacional siendo Brasil el país con menos humanismo de todos. La preferencia por el cambio continúa siendo alta en este aspecto.
- **Orientación al desempeño:** El grado de orientación al desempeño representado en la exigencia, el logro de los resultados y el desempeño sobresaliente mostró que Latinoamérica ocupa en general la media internacional, ningún país expresa extremos en este ámbito. Respecto a los ideales de los gerentes se tiene que esperan generar resultados sobresalientes con homogeneidad para todos los países.

### 7.1.3 El perfil de negociación alemán

El dúo Hendon y Herbig dedican una sección en su libro “Cross-Cultural Business Negotiations” a la cultura de negociación alemana titulada “País de estudio: Alemania”. Dentro de esta recopilación se resaltan los siguientes aspectos<sup>54</sup>:

- Después de la segunda guerra mundial, Alemania presenta una recuperación asombrosa; gran parte se le atribuye a la cooperación mutua que decidieron emprender los alemanes, sacrificando el bienestar personal, en especial al aplazar las deudas financieras y de inversión que existían para la época entre los grupos empresariales del mismo país. La cultura alemana se caracteriza por llegar a estos consensos a través de extensos diálogos en donde la lógica, los datos concretos y la precisión de sus palabras, preceden las conclusiones y maneras de pensar. Esta lógica de pensamiento puede ser confrontada abiertamente de manera

---

<sup>54</sup> HENDON y HERBIG, Op. Cit., p.146

argumentativa, usando críticas constructivas y exponiendo un determinado punto de vista.

- Así como el diálogo es fundamental en la cultura alemana, también se encuentran en los negocios, protocolos sociales como el vestuario formal y un trato en principio estrictamente de Usted-a-Usted. El tuteo, existente dentro del marco idiomático como en el español, se acepta sólo después de un largo período de tiempo en donde la confianza en los negocios es 100% sólida y comienzan a construirse lazos de amistad que no superan un determinado nivel en la vida privada, razón por la cual se concluye además que los alemanes demarcan claramente la línea entre la vida privada y el trabajo.
- Haciendo hincapié en la estructura de pensamiento alemana, es de vital importancia tener en cuenta que informarse tan bien como sea posible antes de realizar cualquier tipo de negocio, hace parte de su ADN. Los datos técnicos pertenecen a su ideología y son los pilares para la toma de decisiones a la hora de cerrar un negocio; por lo tanto, es común que la competencia sea mencionada incluyendo un análisis de los precios, esto con el objetivo de conseguir la mejor oferta posible y maximizar utilidades.
- De lo anterior se puede deducir que el precio es un factor del cual se habla abiertamente y no hay una segunda intención más que optimizar la calidad del servicio para asegurar la satisfacción del cliente final, así como también las ganancias de ambos partidos en armonía. Por otro lado, es común que el alemán tienda a expresar su negatividad relativa a situaciones en las que por ejemplo, se ponderan fallas en procesos de producción o prestación de un servicio; esto es totalmente normal y representa la manera de garantizar alternativas y soluciones en circunstancias problemáticas o de riesgo.
- La rigidez del pensamiento alemán se refleja en una imposibilidad de cambio repentino de planes debido a que la estructuración es el primero de los pasos que se realiza para empezar a evaluar un proyecto y abordar temas en diálogos posteriores; el cierre de un negocio puede tardar notoriamente más tiempo en comparación con la mayoría de las culturas como Estados Unidos y el resto de Europa; sin embargo, en el momento en el que se acuerdan las reglas, el negocio progresa sin inconveniente alguno.
- Por lo anterior, es posible pensar que el valor de la palabra seguido de un apretón de manos es el equivalente a la firma de un contrato en un contexto de negocios con alemanes; los contratos escritos son detallados de manera minuciosa y refuerzan la confianza de lo hablado. Por lo general, se incluyen párrafos en donde se comentan penalidades judiciales y económicas, en caso de un rompimiento de lo estipulado.



#### **7.1.4 ¿Por qué es necesario un balance cultural entre Colombia y Alemania?**

Partiendo de la definición de cultura y abarcando las investigaciones mediante las entrevistas a expertos, se hace clara la necesidad de un punto de equilibrio comportamental que garantice las relaciones interpersonales en los negocios y un acople cultural en ambas sociedades para el intercambio efectivo de los bienes y servicios a nivel internacional.

La evidencia que proveen los investigadores como Enrique Ogliastri, sirve de punto de referencia para identificar que patrones de comportamiento como el individualismo y elitismo, son causa de relaciones cortas no sostenibles en las transacciones comerciales entre países Latinoamericanos, más específicamente Colombia con las demás naciones.

Cabe además resaltar la disposición unánime de gerentes empresariales de cambiar el rumbo de las negociaciones mediante la inserción de nuevas prácticas colectivas de cultura en los negocios, que contribuyan a relaciones comerciales sostenibles y perdurables en el tiempo, en donde las ganancias no sólo sean económicas sino también humanas, garantizando resultados positivos soportados en el beneficio de todas las esferas de la vida social.

## 8. COMPETENCIAS DE NEGOCIACIÓN Y COMPORTAMIENTOS SOCIOCULTURALES REQUERIDOS ENTRE COLOMBIANOS Y ALEMANES

La información registrada en esta sección corresponde a las respuestas de las entrevistas en profundidad, llevadas a cabo a lo largo del proceso de investigación a los siguientes expertos listados en la tabla 10:

**Tabla 10. Participantes de las entrevistas en profundidad**

<b>Entrevista en profundidad a expertos en negocios entre Colombia y Alemania</b>					
1	<b>Nombre del experto</b>	<b>Empresa</b>	<b>Ciudad-País</b>	<b>Departamento</b>	<b>Idioma</b>
2	Klaus Hansen	Panalpina	Barcelona, España	Logística internacional	Español
3	Jutta Kusche	GTI	München, Alemania	Comercio exterior	Alemán
4	Anna Meisel	De Caña Panela	Frankfurt, Alemania	Directora empresarial	Español
5	David Tomaschvili	Port International	Hamburgo, Alemania	Logística Europa	Español
6	Carlos Navia	Port International	Hamburgo, Alemania	Negociador internacional	Español
7	Theresa Aumüller	Port International	Hamburgo, Alemania	Logística y control de calidad	Alemán
8	Monica Cano	Hochschule Hof	Hof, Alemania	Logística	Español
9	Erica Medina	Schoepf	Münchberg, Alemania	Producción textil	Español
10	Lina Schneider	Hochschule Hof	München, Alemania	Investigación cultural	Alemán
11	Paula Gomez	Allianz	München, Alemania	Marketing	Español
12	Carolina Piedrahita	Harineras del Valle	Stow- Ohio, USA	Comercio exterior	Español

Dada la naturaleza exploratoria propia de esta investigación, los resultados fueron diversos y cada persona brindó información única que aportó distintos ángulos de observación basados en sus experiencias personales. Pese a que las respuestas obtenidas de cada experto entrevistado difieren entre sí, fue posible obtener una convergencia de la información gracias al análisis y a la asociación de las bases teóricas que representaron el pilar para abarcar este trabajo de grado.

El contenido aquí plasmado sigue el orden temático de las encuestas, las cuales se encuentran como anexos A (versión en español) y el anexo B (versión en alemán) adjuntos a este trabajo.

### **8.1.1 Ámbito cultural y social**

De acuerdo a los expertos, los negocios son un universo en donde la definición de una línea de tiempo para su ejecución no es fija y depende de un sin número de factores, dentro de los cuales están precisamente las personas involucradas, quienes marcan el ritmo y ponen las reglas de la negociación.

En Alemania la igualdad de género se evidencia en todos los contextos de la vida cotidiana; por consiguiente, se puede afirmar que en los primeros encuentros de negocios es común saludarse con un apretón de manos inclusive entre hombre y mujer; para la cultura alemana, un beso en la mejilla es un gesto que no se toma en consideración en los ámbitos profesionales. En estos escenarios, también es común entregar únicamente detalles pequeños, en especial relacionados directamente con el trabajo como por ejemplo: muestras comerciales, detalles marcados con el nombre de la empresa o una presentación escrita de la misma a través de calendarios, folletos, etc.

En Alemania y en un entorno de negocios, las muestras de caballerosidad como abrirle la puerta a una mujer y dejarla pasar primero, son desde el punto de vista femenino innecesarias y pueden llegar a ser incómodas a raíz del concepto de igualdad de género previamente mencionado.

En las primeras etapas de una negociación es común hablar de generalidades como el clima, el viaje hasta el lugar de destino y evitar temas como la religión, la política y la reputación que enmarque errores en la historia del país. La objetividad junto con la diplomacia en el contenido de los temas, permiten conocer las competencias de comunicación de cada partido al mismo tiempo que se comienza con un entorno favorable.

Los primeros escenarios ayudan a encontrar el tono adecuado y proveen un espacio conveniente para comprobar si hay eventualidades antes de tocar temas concretos. El nivel de privacidad de los temas de conversación puede variar significativamente entre las dos culturas; los alemanes por su parte muestran gran aceptación por la objetividad de las conversaciones, de esto modo se aconseja evitar aspectos familiares y personales (política, religión, dinero) a menos de que sean parte del negocio, como por ejemplo la tradición de la empresa y sus predecesores.

En contraste con el comportamiento intrínseco expresivo y caluroso del colombiano, puede resultar difícil para los alemanes aceptar la espontaneidad con la cual se suele reaccionar en los encuentros personales. Por esta razón, es preferible tomar

una distancia emocional y física en la resolución de conflictos o malentendidos. Es de esperar, que los alemanes quieran discutir de manera directa y cortante temas que les concierne, situación que representa un reto para el colombiano al ser una barrera cultural y social, teniendo en cuenta la preferencia esencial del colombiano en evadir el conflicto o solucionarlo de manera indirecta.

Sin excepción, la información que se intercambia debe estar basada en datos reales como reportes cuantitativos y cualitativos de fuentes oficiales o de experiencias que sirvan como punto de referencia para evaluar una situación determinada. Dada la baja predisposición al riesgo, los alemanes aprecian la rigidez de la información y los tecnicismos son bienvenidos ya que están presentes en su formación y manera de abordar una problemática.

Es de vital importancia tener presente que el desconocimiento de la información no es mal visto. Los negociadores se ven generalmente tentados a dar una respuesta a todo lo cuestionado, sin embargo, en ocasiones de inseguridad está completamente correcto mencionar que se consultará la información para responder tan pronto se sepa con seguridad. En contraste, la contradicción de lo previamente dicho fragmenta la confianza y pone en duda la honestidad del negociador.

En lo que concierne a la comunicación, el esfuerzo por parte de los colombianos en hablar el idioma alemán es altamente valorado y permite la construcción de confianza, la cual resulta clave para realizar negocios. El poder expresarse en este idioma es el prerequisite para la integración en la sociedad alemana, dando pie al entendimiento de sus costumbres y estructura de pensamiento. El castellano resulta de gran interés y como regla general, se encuentra presente en los negociadores alemanes que buscan alianzas comerciales con España y Latinoamérica. Pese a que el idioma inglés es aceptado, éste es usado únicamente como recurso de comunicación, el cual no conlleva a una compenetración sociocultural.

### **8.1.2 Condiciones contractuales**

Un primer encuentro de negocios está precedido generalmente por una serie de ofertas y respuestas, documentadas por medio de correos electrónicos y llamadas durante un determinado lapso de tiempo, permitiéndole a cada equipo negociador llegar a preacuerdos relacionados con los precios de los bienes o servicios prestados, términos y condiciones de operación de cada empresa, entre otros. Estos procesos a-priori resultan ser el sello de confianza que se pone a prueba cuando se decide por un encuentro personal en miras a concretar una alianza comercial.

Durante la consolidación de los negocios, los precios así como algunos términos y condiciones clave ya están acordados y se supone que no habría necesidad de repasar estos temas verbalmente. Por esta razón, el “Bargaining” o ajuste de precios, sólo sucede en caso de eventualidades que comprometen actores terceros como Outsourcing y proveedores; el objetivo esperado es en consecuencia una negociación integrativa en donde los dos partidos se beneficien por igual.

La cultura alemana tiende a hablar frecuentemente acerca de aspectos negativos en miras a abarcar lo imprevisto desde todos los ángulos posibles. Lo anterior se deriva de su alta evasión de la incertidumbre y es motivo por el cual siempre hay espacio para la crítica constructiva en una negociación. En contraste con Colombia, los aspectos positivos predominan y los negativos se suavizan con el fin de evitar críticas directas que hagan que la situación parezca un problema.

Desde el punto de vista alemán, los cambios de planes sobre lo que anteriormente ya ha sido acordado son inaceptables, de aquí se deriva el cumplimiento de la palabra conocido como “Verbindlichkeit”. En consecuencia, la manera de solucionar problemas en Alemania se basa principalmente en seguir un método estructurado ligado a la regla y a las normas. Por su parte, la cultura colombiana posee una enorme tolerancia para afrontar lo imprevisto, la espontaneidad y la improvisación pasan a ser los recursos para resolver situaciones desfavorables. Este contraste hace parte de los principales problemas que atentan contra una buena relación de negocios.

### **8.1.3 Pautas para las negociaciones en entornos interculturales**

Según lo afirma Usunier, la cultura en contextos de negociación puede ser vista como una herramienta, obstáculo, arma y/o un puente que está presente entre dos personas o grupos interactuando entre sí. Las siguientes son las pautas recomendadas para llegar a acuerdos comerciales exitosos en caso de conflicto<sup>55</sup>:

- Las negociaciones son escenarios destinados a encontrar un acuerdo entre las partes interesadas, por consiguiente existen diferencias que pueden llegar a desencadenar espirales cargados de emociones negativas, las cuales ponen a

---

<sup>55</sup> USUNIER, Jean-Claude. Guidelines for effective intercultural business negotiations. Strategic HR Review [en línea]. Suiza: Universidad de Lausanne, Facultad de economía y negocios. Noviembre 5, 2019, vol. 18, 198-203 p. [Consultado: 28 de noviembre de 2019]. Disponible en: [www.emeraldgroupublishing.com](http://www.emeraldgroupublishing.com)

prueba diversamente las competencias de cada uno de los participantes. En estas circunstancias, la mente de un negociador se predispone a seleccionar a su conveniencia lo que está siendo discutido con el propósito de defender su propio punto de vista, el cual ya ha dejado de basarse en hechos concretos. Los valores, las normas y las expresiones lingüísticas así como su subjetividad, pueden alterar el resultado final de una negociación.

- Para evitar un giro inesperado que afecte negativamente el curso normal de una negociación, es necesario conocer en profundidad la personalidad de cada uno de los miembros del equipo negociador y respectivamente asignar tareas que vayan de acuerdo a sus capacidades lógicas como también a su inteligencia emocional. De manera que aquel que sepa afrontar con seguridad y mantener su postura ante situaciones de desacuerdo, no sea el mismo que deba controlar los temas financieros o cualquier campo que difiera de su objetivo como mediador.
- Conocer el tipo de negociación es indispensable para seleccionar a los negociadores que estarían a cargo; para las negociaciones de largo plazo (Joint Ventures generalmente), las personalidades de los equipos difieren en esencia de las que estarían a cargo de las negociaciones de corto plazo: "One Shot Deals", las cuales sólo se ejecutan una vez con un grupo negociador.
- Una vez se tenga idea del tipo de negociación y de los participantes en ella, se procede a hablar abiertamente del perfil ético esperado de la contraparte, el cual depende directamente de su procedencia; Europa se toma generalmente como un conjunto de personas homogéneo así como también Latinoamérica.
- El efecto de las emociones generadas durante una negociación puede ser negativo como el producido por la rabia o positivo, como la confianza mutua y la empatía. Las emociones negativas conducen a un desenfoque por parte de los miembros negociadores dentro del pensamiento lógico, necesario para juzgar de manera objetiva los intereses comunes. Sin embargo, el desacuerdo se debe expresar en cierta medida para hacer caer en cuenta al contrario, de que algunos puntos deben de ser corregidos, de lo contrario existiría un factor dominante.
- Los efectos de las emociones positivas presentes en espacios de negociación generan flexibilidad y constancia en los acuerdos, sin embargo, también pueden ocasionar un nivel de expectativa acerca de la contraparte demasiado alto, que puede llegar a ser desfavorable en caso de un desempeño diferente al esperado. La manera de regular el nivel de intensidad de estas emociones es delegando al negociador más competente en el campo de la inteligencia emocional.
- Aunque las negociaciones integrativas en donde ambos partidos ganan por igual son las esperadas, es posible toparse con negociadores que persigan meramente su propio beneficio a costa del mutuo. Señales de estos casos, son las peticiones de cambios a última hora para las condiciones ya estipuladas, cuyo objetivo es

aprovecharse del tiempo limitado restante para apresurar una toma de decisiones. También las reacciones que intimidan y/o la evasión repetitiva de respuestas clave para el cierre de un trato.

## **8.2 COMPENDIO CONDUCTUAL EN LAS NEGOCIACIONES ENTRE ALEMANIA Y COLOMBIA**

La tabla 11 expone un balance de factores socioculturales clave entre Colombia y Alemania que conllevan a una afinidad en las relaciones de negocios. Al estar presentes dichas características conductuales en ambas culturas, es posible hablar de una sinergia que permite entablar una comunicación efectiva y garantizar la resolución de conflictos de manera integrativa y por consiguiente sostenible.

**Tabla 11. Factores socioculturales clave entre negociadores alemanes y colombianos**

<p><b><i>Factores socioculturales clave entre negociadores alemanes y colombianos</i></b></p>
<p><b><i>Objetividad</i></b></p> <p>La información intercambiada entre las partes negociadoras debe evadir en lo posible juicios subjetivos y basarse en datos formales: contratos, pólizas de seguro, cartas de aceptación, entre otras evidencias escritas que demarquen el curso de los diálogos hacia el cierre de una negociación</p>
<p><b><i>Profesionalismo</i></b></p> <p>Inicialmente las nuevas relaciones comerciales sólo contienen temas de la vida profesional. La inclusión de la vida privada toma lugar en etapas avanzadas de una negociación y es resultado de la construcción de confianza, la cual cumple el propósito de generar transparencia en el perfil del negociador</p>
<p><b><i>Inteligencia emocional</i></b></p> <p>Es de vital importancia el mantener una distancia emocional y física en la interacción cotidiana, haciendo especial énfasis en la resolución de conflictos de manera que éstos representen oportunidades para garantizar la sostenibilidad en las relaciones comerciales</p>
<p><b><i>Compromiso</i></b></p> <p>El cambio de planes no influenciados por factores externos es inaceptable y presenta una ruptura comercial que va en contra del principio alemán de “Verbindlichkeit”, también interpretado en español como: “compromiso firme entre las dos partes negociadoras”</p>
<p><b><i>Desempeño</i></b></p> <p>La puntualidad temporal y verbal de la cultura alemana permite complementarse con la respuesta innata positiva del colombiano ante lo imprevisto, siempre y cuando se propongan soluciones integrales y estructuradas ante eventualidades que surjan durante las negociaciones</p>



## 9. CONCLUSIONES

- El acuerdo comercial entre la Unión Europea y Colombia generó un aumento en el flujo de todas las exportaciones desde Alemania, cuyos productos terminados son de alto valor agregado. Por el contrario, el predominante sector de exportación de commodities desde Colombia, presentó una disminución en las exportaciones hacia Alemania después de la entrada en vigor del acuerdo comercial en el 2013, situación que representa uno de los principales factores de una balanza comercial deficitaria para Colombia.
- La agricultura fue el único sector con evidencia de crecimiento en las exportaciones desde Colombia, el cual a su vez afronta grandes retos logísticos debido a la escasa infraestructura integral nacional que limita el flujo constante de estos productos para suplir la demanda internacional.
- Además de la solidez técnica y estructural, las empresas requieren un elevado conocimiento sociocultural del país objetivo, para así poder establecer vínculos comerciales perdurables en el tiempo en el ámbito de las negociaciones internacionales. Dentro de los principales aspectos a tener en cuenta con la cultura alemana, están el mantener la objetividad en los temas de conversación y soportarlos con información real. También se encuentra el demostrar el cumplimiento de la palabra en acciones simples que, aunque no sean de carácter relevante, sirven como modelo para juzgar la seriedad de los futuros tratos a gran escala.
- Existe una afinidad entre los alemanes y la cultura latina, como ejemplo está el interés de aprender español como lengua extranjera por parte de los alemanes, opción disponible en su sistema educativo nacional. De igual manera para los colombianos, resulta indispensable el poder comunicarse en alemán; esfuerzo que es agradecido y se refleja al mostrar una integración social más sólida que da espacio rápidamente a la confianza mutua.
- El conocimiento adquirido a través de la experiencia en las negociaciones es rara vez registrado de manera escrita; algunas empresas cuentan con manuales instructivos acerca del comportamiento adecuado y el protocolo a seguir cuando se está en contacto con nuevos clientes o gerentes de empresa potenciales.
- En lo que respecta a Alemania, la evasión de la incertidumbre se consigue mediante una preparación detallada técnica y logística por ambas partes negociadoras. Se espera por consiguiente claridad en la comunicación dando a

conocer toda la información disponible, la cual será útil en la resolución de inconvenientes que se puedan presentar.

- La cultura colectivista del alemán invita a buscar resultados que beneficien a todos por igual, característica propia de las negociaciones integrativas y que son la clave para las relaciones comerciales sostenibles.

## 10. RECOMENDACIONES

Las negociaciones con Alemania deben estar precedidas por un plan estructurado, considerando todas las variables que representen oportunidades y sus posibles amenazas. Por lo anterior, es de especial importancia analizar de manera crítica y objetiva el plan de negocios que se propondrá, para así mismo comunicarlo en detalle, sin temor a ser directos respecto al planteamiento y desarrollo de un nuevo trato comercial.

La estructurada administración del gobierno alemán exige el cumplimiento de procesos burocráticos (certificados, documentos y traducciones oficiales, etc.) que en un principio ralentizan la puesta en marcha de cualquier plan preaprobado; sin embargo, los requisitos solicitados sirven a su vez de garantía para comprobar ante cualquier entidad nacional e internacional, la transparencia de un negocio, generando así un efecto preventivo al tener a la mano herramientas procedimentales que aclaran situaciones adversas rápidamente.

Enfocarse en el idioma alemán con una preparación temprana, garantiza, sin lugar a duda, un acople a la cultura que permite el intercambio de perspectivas a niveles argumentativos y un entendimiento de las políticas de negocios, las cuales generalmente no se encuentran explícitas en otros idiomas.

La documentación científica acerca del comportamiento de los alemanes existe y ha sido estudiada desde distintos puntos de vista tanto por los alemanes, como también por académicos interesados de diversas nacionalidades. En contraste, Colombia carece de dicha información, por lo que se recomienda a los investigadores nativos colombianos profundizar en el estudio de sus propios rasgos comportamentales, validando su forma de interacción social, particularmente en los sectores comerciales e industriales más representativos, teniendo en cuenta la historia política y económica del país.

## BIBLIOGRAFÍA

ACTUALÍCESE. Decreto 1165 de 2019: nueva normativa aduanera que comenzará a regir en agosto [en línea]. 8 de julio de 2019. [Consultado el: 20 de diciembre de 2019]. Disponible en: <http://bit.ly/35SkBfO>

BENEA CIPRIAN, Beniamin y SECARA ONITA, Adina. German negotiating and communication styles, and their cultural bias [en línea]. Rumania: Universidad de Oradea. Facultad de economía. Negocios internacionales. 2013. p. 29-38 [Consultado: 13 de marzo de 2019]. Disponible en: <https://ideas.repec.org/a/ora/journal/v1y2013i2p29-38.html>

BILD. Die 20 wertvollsten Städte Deutschland. [En línea] [Consultado: 10 de Julio de 2019]. Disponible en internet: <http://bit.ly/2YTzawl>

BOUGHTON, Andrew. Cultural Impact on Negotiation. [en línea] The Edge Negotiation Group. (2009). [Consultado: 15 de Junio de 2019]. Disponible en internet: <http://www.edgenegotiation.com/2009/12/cultural-impact-on-negotiation/>

CABALLERO, José Luis. EL ECONOMISTA. ABC de los commodities [Sitio Web]. México (11 de mayo de 2012). [Consultado: 31 octubre 2019]. Disponible en: <http://bit.ly/323tPUq>

CENTRO VIRTUAL DE NEGOCIOS. Ley de aduanas: Actual ley aduanera en Colombia. Ley de aduanas. [sitio web]. Bogotá: Noticias Comercio Exterior. 21 de junio de 2018. [Consultado: 27 de abr. de 2019]. Disponible en: <http://bit.ly/2DBiQs6>

DATOS MACRO. Balanza comercial entre Colombia y Alemania (2017) [En línea]. [Consultado: 15 de Marzo de 2019] Disponible en: <http://bit.ly/2pBBdsY>

DEUTSCH-KOUMBIANISCHE INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER (AHK). Kolumbien Städte. [En línea] [Consultado el 8 de septiembre de 2019] Disponible en: <http://bit.ly/2kAZkp3>

DIE BUNDESREGIERUNG DEUTSCHLAND. Der Einstieg in den Kohlenausstieg. [Sitio Web]. Alemania; [Consultado: 31 de octubre de 2019]. Disponible en: <http://bit.ly/334BEKS>

DUARTE ALONSO, Abel y AUSTIN, Ian Patrick. The significance of organisational learning in a global context: A stakeholder and knowledge-based approach. En: Review of International Business and Strategy. [En línea] Emerald Publishing Limited, 2017. Vol. 27 Issue: 1, p. 53-69. DOI 10.1108/RIBS-09-2016-0054

ECONOMIPEDIA. Balanza comercial [en línea] (19 de abril de 2016). [Consultado: 3 de noviembre de 2019]. Disponible en: <http://bit.ly/3284wAt>

----- Producto interior bruto (PIB) [en línea] (19 de abril de 2016). [Consultado: 3 de noviembre de 2019]. Disponible en: <http://bit.ly/34tSIKm>

EXPANSIÓN.DATOS MACRO [En línea] [Consultado: 15 de Julio de 2019]. Disponible en internet: <http://bit.ly/2XIA52>

FOCUS DEUTSCHLAND. Erdgas, Öl, Strom, Kohle: So abhängig ist Deutschland von Energie aus dem Ausland [en línea]. Alemania. (27 de febrero de 2019) [Consultado: 1 de noviembre de 2019]

FUNG, Anna. International Business Strategies: A Review and Extension of Theories En: The Chinese Economy. [En línea] Washington: M.E, Sharpe, September–October/November–December 2014, Vol. 47, p.118 [Consultado: 7 de febrero de 2019] DOI: 10.2753/CES1097-1475470505

GLUBA, Christian y BECK, Lutz. Central and South American Services. [En línea]. Alemania: Mazars, Enero, 2018, vol. 1. [Consultado: 12 de marzo de 2018]. Disponible en internet: <https://www.mazars.de/Home/Presse-Medien/Newsletter/Central-and-South-America-Services-Newsletter>

GRAHAM John; GILLY Mary y CATEORA Philip. Marketing Internacional. 16 ed. México: Mc Graw Hill Interamericana. 2014, 746 p. ISBN: 978-607-15-0276-6

HENDON, Donald; HENDON, Rebecca y HERBIG Paul. Cross-cultural Business Negotiations. 12 ed. Inglaterra: Praeger Publishers. 1999, 272 p. ISBN:156720-064-8

KUSCHE, Jutta. Verhandlungspraxis Kompakt-Kolumbien. [Sitio Web]. Berlín: Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland für Außenwirtschaft und Standortmarketing. Germany Trade and Invest. (7 de Abril de 2016). [Consultado: 10 de Marzo de 2019]. Disponible en: [www.gtai.de](http://www.gtai.de)

LATEIN AMERIKA VEREIN OFFICIAL WEBSITE. Mission. [En línea] [Consultado: 20 de febrero de 2017] Disponible en internet: <https://www.lateinamerikaverrein.de>

MALHOTRA, Naresh K. Muestreo: Diseño y procedimientos. En: Investigación de mercados [en línea]. Dupree College of Management Georgia Institute of Technology 5 ed. México: Pearson Education, 2008. 920 p. ISBN: 978-970-26-1185-1. [Consultado: 10 de noviembre de 2019]. Disponible en: <http://bit.ly/34OTy4N>

MEERLEER SÁNCHEZ, Jean-Pierre. Las relaciones económicas y comerciales entre Colombia y la Unión Europea. Cinco años de implementación del acuerdo comercial. Delegación de la Unión Europea en Colombia. Marzo de 2018. [Consultado el 18 de abril de 2019]. Disponible en: <http://bit.ly/2KJia9Q>

MEHRABIAN, Albert. Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes (2nd edition, Belmont, CA: Wadsworth, 1980). Citado por: BOUGHTON, Andrew

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO DE COLOMBIA. Acuerdo Comercial entre la Unión Europea, Colombia y Perú [en línea]. [Consultado el: 3 de marzo de 2019]. Disponible en internet: <http://bit.ly/2WEJhFB>

MINKOV, Michael; HOFSTEDE, Gert y HOFSTEDE, Geert. Cultures and Organizations. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. 3 ed. USA: The McGraw-Hill Companies. 2010, 576 p. ISBN: 978-0-07-166418-9

MORALES, Nelson. Investigación exploratoria: Tipos metodología y ejemplos [en línea]. [Consultado: 25 de abril de 2018]. Disponible en internet: <https://www.lifeder.com/investigacion-exploratoria/>

NAVARRO, Paul. F. Todo lo que deberías saber sobre lenguaje corporal [blog]. Habilidad social. Junio de 2014, Párrafo 8. [Consultado el 10 de noviembre de 2019]. Disponible en: <http://bit.ly/2pOqZFV>

OGLIASTRI, Enrique; MCMILLEN, Cecilia; ARIAS, María Eugenia de Bustamante (Colombia), Dávila, Carolina, DORFMAN, Peter, FIMMEN, Carol, ICKIS, John, MARTÍNEZ, Sandra. Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. Academia. Revista Latinoamericana de Administración 1999, (primer semestre). [Fecha de consulta: 22 de abril de 2018] ISSN 1012-8255

OGLIASTRI, Enrique. Negotiations between Germany and Latin America: A Cross Cultural Qualitative Study. En: *Business Research Challenges in a Turbulent Era*, [en línea]. Elounda, Grecia: EuroMed Press, 2011. 4 ed, p. 4-5. [Consultado: 20 de abril de 2019] Disponible en: <http://bit.ly/2WkvDJI> ISBN: 978-9963-711-01-7

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Real Academia Española [en línea]. Madrid. 2019. [Consultado: 10 de noviembre de 2019] Disponible en: [www.rae.es](http://www.rae.es)

RIBBINK, Dina y M. GRIMM, Curtis. The impact of cultural differences on buyer-supplier negotiations: An experimental study. En: *Journal of Operations Management* [en línea] Amsterdam, Holanda: Elsevier BV, 2014. Vol 32, p. 114. [Consultado: 20 de abril de 2019]. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2014.01.004>

SANCHEZ RENDÓN, Jeison Armando y DRANGUET RODRIGUEZ, Nardy. Tratado de libre comercio Colombia-Turquía “Intercambio comercial y cultural, un reto para las pymes del Valle del Cauca” [en línea] Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales. Santiago de Cali. Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de ciencias administrativas, 2014. p. 14-90 [Consultado: 16 de septiembre de 2019] Disponible en: Repositorio Educativo Digital UAO

SAUNDERS, David; BARRY, Bruce y LEWICKI, Roy. *Essentials of negotiation*. 6 ed. New York USA: McGraw-Hill Education. 2016, 320 p. ISBN: 978-981-4577-27-4

USUNIER, Jean-Claude y JULIE Lee. *Marketing across cultures*. 4 ed. Inglaterra: Pearson Education Limited. 2005, p. 6 ISBN 0 273 68529 5

USUNIER, Jean-Claude. Guidelines for effective intercultural business negotiations. *Strategic HR Review* [en línea]. Suiza: Universidad de Lausanne, Facultad de economía y negocios. Noviembre 5, 2019, vol. 18, 198-203 p. [Consultado: 28 de noviembre de 2019]. Disponible en: [www.emeraldgroupublishing.com](http://www.emeraldgroupublishing.com)

VOUCHERWONDERLAND. Die 15 größten Städte in Deutschland (nach Einwohnerzahl). [En línea] [Consultado: 15 de Julio de 2019]. Disponible en internet: <http://bit.ly/2YWyrLa>

W.EDER, Stephan. WOHER UNSERE KOHLE KOMMT [en línea]. Alemania. (6 de diciembre de 2018) [Consultado: 31 de octubre de 2019]. Disponible en: <http://bit.ly/2BWdW7A>

WORLD TRADE ORGANIZATION. Statistics Data Base, Trade profiles: Germany. [En línea] [Consultado: 20 de febrero de 2019] Disponible en internet: <http://bit.ly/3796sMC>

ZYGIEREWICZ, Anna, et al. Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Colombia y Perú. Bruselas, Unión Europea, Julio 2018, 122 p. ISBN: 978-92-846-3471-2



## ANEXOS

### Anexo A. Entrevista a negociadores internacionales entre Colombia y Alemania

#### Perfil general del negociador

¿En qué bienes o servicios se especializa para las negociaciones

#### Ámbito cultural y social

- ¿Qué porcentaje de las negociaciones se solidifican para convertirse en relaciones de largo plazo?
- ¿Cómo es el saludo y la despedida de los encuentros de negocios?
  - Apretón de manos
  - Beso en mejilla
  - Entrega de detalles/traídos
  - Smalltalk
  - Directo al punto de la negociación
- ¿Cuáles son los temas de conversación en el encuentro que no están relacionados directamente con la negociación? ¿Hay algún tema en particular que no resulta apropiado, acerca de qué temas le gusta conversar?
- ¿En qué nivel se tocan temas de la vida privada?
- ¿Cuáles han sido las principales causas por la cuáles una relación de negocios se interrumpe o deja de existir?
- ¿Cuántas personas hay normalmente en el recinto de las negociaciones, en dónde se realizan? ¿Cuáles son los lugares escogidos para las negociaciones?
- ¿Se habla abiertamente de una negociación en la que los dos partidos generen ganancias por igual? ¿Qué temas se dejan sin discutir?
- ¿Cuál es el comportamiento en casos de desacuerdo y cómo lo solucionan?
- ¿Hay comportamientos similares entre los negociadores colombianos y los alemanes?

- ¿Se ha llevado sorpresas durante la interacción con los colombianos en el ámbito del comportamiento y manera de interactuar? ¿Qué tan directos son los colombianos? Ejemplo: Para dar opiniones o expresar descontentos, desacuerdos.
- En su empresa, ¿hay evidencia escrita y/o registro de los patrones de comportamiento acerca de las competencias requeridas para llevar a cabo negociaciones?
- ¿Qué papel juega la jerarquía empresarial en la toma de decisiones como el cierre de un trato?
- ¿Qué tan frecuente se presenta el „Bargaining“ o modificación de precios a lo largo de una negociación?
- ¿Cuáles son las ventajas o desventajas del comportamiento intrínseco del colombiano o alemán?
- ¿En qué idiomas realiza las negociaciones y qué importancia le da al idioma español?
- ¿Qué beneficios traería a la negociación el hecho de que un negociador pueda hablar español/alemán además del idioma inglés?
- ¿Qué competencias considera cruciales en las negociaciones entre las culturas de Colombia y Alemania?

## **Anexo B. Fragebogen zum Thema „Interkulturelle Kompetenzen im Verhandlungsbereich zwischen Deutschland und Kolumbien“- Interview**

### **Information des Teilnehmers**

In welchem Bereich sind Sie tätig?

### **Gesellschaftliche und Kulturelle Fragen**

•Es gibt zwei Arten von Geschäftsbeziehungen: Langfristige und Kurzfristige. Wie viele (in Prozent) von Ihren Geschäftsbeziehungen aus Kolumbien gehören zu den Langfristigen?

•Welche der folgenden Gesten kommen bei Geschäftstreffen vor?

- Handschlag
- Wangenkuss
- Geschenke oder Mitbringsel

In Bezug auf den Redehalt, wie fangen die Gespräche an:

- Mit Smalltalk - Plaudern
- Direkt zum Thema

•Welche Themen werden außer den geschäftlichen Bereichen angesprochen? Was finden Sie unangenehm und worüber reden Sie gerne?

•Wer nimmt normalerweise an Geschäftstreffen teil und wo trifft man sich üblicherweise?

•Wie oft wird über Persönliches gesprochen?

- Welche sind die häufigsten Probleme, die zum Abbruch einer Verhandlung führen können?
  
  - Sprechen Sie offen und direkt mit Ihren Geschäftspartnern über eine Win-Win Verhandlung? Welche Themen bleiben häufig unausgesprochen?
  
  - Wie klären Sie Meinungsverschiedenheiten auf?
  
  - Angesichts der Verhaltensweisen, welche Ähnlichkeiten bzw. Unterschiede gibt es zwischen den beiden Kulturen?
  
  - Wie direkt sind Kolumbianer in Konfliktsituationen?
  
  - Welche Rolle spielt die Hierarchie des Unternehmens in Deutschland und in Kolumbien? Wer trifft die letzte Entscheidung?
  
  - Wie oft kommen Preisverhandlungen vor?
  
  - Welche Nach-und Vorteile hat die Art und Weise des kolumbianischen Verhaltens im Geschäftsleben?
  
  - Werden die in den Verhandlungen gewonnenen Erkenntnisse über die Verhandlungsweise des Geschäftspartners in Ihrem Unternehmen schriftlich dokumentiert?
  
  - In welchen Sprachen führen Sie Verhandlungen?
  
  - Welche Vorteile hat man bei den Verhandlungen, wenn man außer Englisch, Deutsch bzw. Spanisch spricht?
  
  - Welche besonderen Kompetenzen werden im Verhandlungsbereich zwischen Deutschland und Kolumbien benötigt?
-