

ANÁLISIS DE LOS DETERMINANTES DE LAS NEGOCIACIONES ENTRE
COLOMBIA Y JAPÓN

JOHAN CAMILO NAZZAR BUELVAS

LAURA FERNANDA RIVERO MONTERROZA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

NEGOCIOS INTERNACIONALES

MEDELLÍN

2020

ANÁLISIS DE LOS DETERMINANTES DE LAS NEGOCIACIONES ENTRE
COLOMBIA Y JAPÓN

JOHAN CAMILO NAZZAR BUELVAS

LAURA FERNANDA RIVERO MONTERROZA

Trabajo de grado para optar al título de Negociador Internacional

Asesor

EIKA JANET AUSCHNER

Doctorado en Comunicación Intercultural de Negocias

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

NEGOCIOS INTERNACIONALES

MEDELLÍN

2020

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, doy gracias a la asesora de este trabajo de grado, Dra Eika Auschner, por el apoyo y dedicación durante el proceso, sus conocimientos y experiencias fueron valiosos para el desarrollo de este proyecto.

Agradezco también a Johan Nazzar, quien fue mi compañero a lo largo de este viaje, gracias por respetar mis sugerencias e ideas, gracias por tener perseverancia y dedicación para realizar conjuntamente este trabajo.

Por último, agradezco a mi familia, quienes siempre me han demostrado lo mucho que creen en mí, gracias por confiar en mis capacidades y ser mi fuente de inspiración.

Laura Fernanda Rivero Monterroza

AGRADECIMIENTOS

Quiero darle las gracias a la profesora Eika Auschner, por ser paciente, amable, comprensiva y por brindar su sabiduría para llevar a cabo esta tesis.

Agradezco a la Universidad Pontificia Bolivariana por brindarme todos los recursos y herramientas para la realización de este trabajo.

Agradezco a todos los profesores que de manera directa e indirectamente me formaron durante mi carrera universitaria.

Agradezco a mi compañera Laura Rivero, quien me acompañó durante el desarrollo de este proyecto, agradezco su paciencia y respeto hacia mis propuestas y opiniones y por estar comprometida con este proyecto.

Por último, agradezco a mis padres, quienes han confiado en mi y por ende me han dado la oportunidad de estar en esta etapa de mi vida.

Johan Camilo Nazzar Buelvas

CONTENIDO

LISTA DE GRÁFICAS.....	7
LISTA DE TABLAS.....	7
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	10
1.1. Descripción del problema.....	11
1.2. Pregunta de investigación.....	13
1.3. Objetivos de la investigación.....	13
1.3.1. Objetivo general.....	13
1.3.2. Objetivos específicos.....	13
1.4. Justificación y delimitación del problema.....	14
1.5. Viabilidad de la investigación.....	15
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	16
2.1. Relaciones económicas entre Colombia y Japón.....	16
2.2. Negociación, Interculturalidad, Cultura japonesa.....	19
2.3. Modelos de comparación cultural.....	24
2.3.1. Modelo contextual de Hall.....	24
2.3.2. Modelo de las dimensiones culturales de Hofstede.....	25

3. CAPÍTULO III: ESTUDIO EMPÍRICO	28
3.1. Enfoque de la investigación	28
3.2. Alcance de la investigación	29
3.3. Metodología de la investigación	29
3.4. Recolección y análisis de datos cualitativos	30
4. CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	31
4.1. Análisis de la literatura	31
4.2. Inversión Extranjera Directa	38
4.3. Negocios en Colombia	42
4.4. Negocios en Japón	45
4.5. Modelos de comparación cultural	47
4.5.1. Modelo Contextual de Hall: Comparación Colombia y Japón	47
4.5.2. Modelo Hofstede: Dimensiones culturales de Colombia y Japón	48
4.6. Guía de negociación propuesta	52
5. CAPÍTULO V: CONCLUSIÓN	55
BIBLIOGRAFÍA	57

LISTA DE GRÁFICAS

- Gráfica 1. *Salidas de IED en las 20 principales economías inversoras, 2017 y 2018 (En miles de millones de dólares)*. UNCTAD (2019). 39
- Gráfica 2. *Colombia: Flujos de IED por país de origen, US\$ Millones, 2000 – 2007*. Fedesarrollo (2008). 41
- Gráfica 3. *Modelo Hofstede: Dimensiones culturales de Colombia y Japón*. Hofstede Insights (2020). 49

LISTA DE TABLAS

- Tabla 1. *Literatura de la investigación*. Elaboración propia. 32
- Tabla 2. *IED Japonesa en América Latina, 1979-1992 (en millones de \$US)*. Explaining Japanese Foreign Direct Investment In Latin America, 1979-1992 40
- Tabla 3. *Doing Business: Latinoamérica (Top 5 países)*. Banco Mundial (2020). 45
- Tabla 4. *Doing Business: Facilidad para hacer negocios en Japón*. Banco Mundial (2020). 47
- Tabla 5. *Modelo Contextual de Hall: Comparación Colombia y Japón*. Elaboración propia. 47

RESUMEN

En este trabajo de investigación se analiza las diferencias culturales que influyen a la hora de negociar entre Colombia y Japón. Para el desarrollo de esta investigación, se realizó el estudio de la historia comercial del último siglo entre ambos países, haciendo énfasis en los últimos 30 años, dando como resultado un decrecimiento en la participación comercial. Para el análisis de la investigación se hace el uso de dos modelos: el modelo Hall y el modelo Hofstede, en el primero se observan las diferencias culturales de ambos países de acuerdo a las seis dimensiones propuestas por Hofstede y en el segundo se muestra cómo el contexto cultural afecta la comunicación intercultural. Para la recopilación de datos e información de este trabajo se hizo el uso de 25 artículos que proporcionan diferentes definiciones, estudios, procesos e información sobre la negociación internacional, la interculturalidad y la cultura japonesa, estos artículos se integran en una tabla, la cual permite comprender los diferentes problemas, barreras y desafíos que enfrenta Colombia a la hora de establecer una negociación con los japoneses. En los resultados de la investigación se hace énfasis en primer lugar a la Inversión Extranjera Directa de Japón en Colombia, en segundo lugar, a la forma de negociar de ambos países y se aplican los modelos de comparación cultural anteriormente mencionados, finalmente se propone una guía para negociar con japoneses desde la perspectiva colombiana.

Palabras clave: Negociación, Colombia y Japón, interculturalidad, cultura japonesa.

ABSTRACT

This research work analyzes the cultural differences that influence the negotiation between Colombia and Japan. For the development of this research, the study of the commercial history of the last century between both countries was carried out, with emphasis on the last 30 years, resulting in a decrease in commercial participation. For the analysis of the research, two models are used: the Hall model and the Hofstede model, in the first one the cultural differences of both countries are observed according to the six dimensions proposed by Hofstede and in the second it is shown how the Cultural context affects intercultural communication. For the compilation of data and information of this work, 25 articles were used that provide different definitions, studies, processes and information on international negotiation, interculturality and Japanese culture, these articles are integrated into a table which allows understanding the different problems, barriers and challenges that Colombia faces when establishing a negotiation with the Japanese. In the results of the research, emphasis is placed first on the Foreign Direct Investment of Japan in Colombia, secondly on the form of negotiation of both countries and thirdly, the aforementioned cross-cultural comparison models are applied, finally a guide is proposed to negotiate with the Japanese from the Colombian perspective.

Key words: Negotiation, Colombia and Japan, interculturality, Japanese culture.

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Colombia y Japón son dos mundos distantes culturalmente (Cancillería de Colombia, 2009). Esto se ve reflejado de manera significativa en aspectos como el idioma, las costumbres y en general en los hábitos que tienen día a día los ciudadanos de cada país. Ambos países tienen un historial en cuanto a negociaciones, sin embargo, estas no han sido del todo fructíferas ya que hay determinantes que influyen en el proceso al momento de llegar a un acuerdo.

En el presente trabajo inicialmente se proporciona una descripción del problema anteriormente mencionado seguido de su justificación y delimitación, con el fin de dar a conocer la importancia que tiene realizar esta investigación se muestra además la viabilidad de la misma. Se plantea la pregunta de este trabajo con los respectivos objetivos tanto general como específicos, los cuales son necesarios para dar respuesta al interrogante.

Seguidamente, se desarrolla el marco teórico, en donde se da un contexto general del tema apoyado de información sobre antecedentes en las relaciones económicas entre Colombia y Japón, las variables de investigación que son clave para entender el problema y los modelos de comparación cultural como bases teóricas.

En el capítulo tres, que abarca el estudio empírico, se describe la manera en que la información y los datos son recolectados en esta investigación y la forma en que serán interpretados y analizados en los resultados.

Para realizar los resultados de la investigación se elabora una tabla con base en el análisis de la literatura sobre la cultura japonesa, las negociaciones y las relaciones entre Colombia y Japón, esta tabla integra todos los artículos usados para esta investigación. Seguidamente se hace un breve análisis de la Inversión Extranjera Directa de Japón en Colombia y la forma de negociar de ambos países, adicionalmente se hace una comparación entre Colombia y Japón aplicando el modelo de dimensiones culturales de Geert Hofstede (1970) con el fin de analizar las diferencias y similitudes, asimismo se utiliza el modelo contextual de Edward T. Hall (1966) para realizar una comparación

de ambos países de acuerdo a las diferencias en su comunicación intercultural. Finalmente, en este capítulo se propone una guía con aspectos a tener en cuenta al momento de negociar con japoneses.

Por último, se desarrolla una conclusión que busca dar respuesta a los objetivos específicos planteados y dar cierre a la investigación resaltando los aspectos más relevantes de esta y mencionando las limitaciones desde el punto de vista metodológico.

1.1. Descripción del problema

Las negociaciones internacionales entre Colombia y Japón han existido formalmente desde el año 1908 cuando firmaron el Tratado de Amistad, Comercio y Navegación (Revista Semana, 2018). Sin embargo, las relaciones diplomáticas entre ambos países tuvieron divergencias y terminaron por unos años, volviéndose a restablecer en 1954. Desde entonces, según El Observatorio de la Complejidad Económica (OEC por sus siglas en inglés), se han mantenido vigentes en el ámbito comercial pero solo con una participación del 1,5 % en el 2019 (OEC, 2019).

En octubre del 2008, el Centro de Investigación Económica y Social, Fedesarrollo, en su resumen ejecutivo sobre las relaciones económicas entre Colombia y Japón, presentó que este último fue el séptimo país más inversionista en el mundo en el año 2007, invirtiendo un total de US\$73,5 mil millones y representando el 4% de la Inversión Extranjera Directa global (Fedesarrollo, 2008). En América Latina países como Brasil, Panamá y México recibieron respectivamente el 43%, 27% y 18% del total invertido en la región, pero en el caso de Colombia a este solo se le destinó el 1% de las inversiones. A pesar de haber pasado más de una década, la situación con respecto a la Inversión Extranjera Directa no ha mejorado. Según la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2008), en los últimos 10 años la IED de Japón fue USD 450 millones y estos solo representaron el 0,35% del total de la inversión en el país. Cabe resaltar que Japón fue el segundo país que más invirtió en el exterior con una cifra de US\$160 mil millones en el año 2017 (Mincomercio, 2017).

Conforme a los datos mostrados por Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012), en el año 1995, Japón ocupó el tercer lugar en Colombia en cuanto a participación en el comercio exterior (9,8%), pero en 2010 su posición disminuyó al noveno lugar (2,8%) seguido del año 2011,

donde la participación nuevamente se redujo en un 1,8%. Además, posteriormente a los acuerdos de Libre Comercio entre Colombia, la Unión Europea y Corea del Sur, se disminuyeron en mayor cantidad las relaciones comerciales con Japón (MinTIC, 2012)

Por otra parte, según Procolombia (2018) en el año 2018, ingresaron al país 8.137 japoneses de un total de 4.276.146 extranjeros, es decir, solo el 0,19% del total de los extranjeros que entraron en ese año a Colombia eran provenientes del país asiático. Cabe resaltar que Japón es de los países que más aportan viajeros al turismo mundial (Gómez, 2019), pero desafortunadamente Colombia está fuera de los planes de los turistas japoneses a pesar de que el país suramericano ocupa el segundo lugar a nivel mundial en biodiversidad después de Brasil según el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2019). El embajador de Japón en Colombia, Keiichiro Morishita (2019) afirmó durante el encuentro Asia Pacifico que la situación de seguridad de un país influye en el interés de los turistas para visitarlo, siendo un país inseguro para los viajeros probablemente el sector del turismo no será productivo. En este aspecto Colombia tiene algunos retos por superar.

Por otro lado, es necesario resaltar que, aunque ambos países tienen más de un siglo realizando negocios, el porcentaje de participación en la inversión es bajo, por lo tanto, se puede intuir que las relaciones comerciales no son fructíferas y que hay aspectos que intervienen al momento de llegar a un acuerdo. Cabe mencionar que Fedesarrollo (2008) propuso alternativas para fortalecer la relación de estos países basándose en temas como acuerdos bilaterales de inversión, doble titulación y asociación económica, sin embargo, no abordaron un factor clave que influye de manera significativa: el estilo de negociación.

Colombia y Japón además de tener una cultura e idioma distintos, también presentan formas de negociar diferentes. En el caso de Colombia, se ha caracterizado por seguir el estilo tradicional en el cual el negociador “Trata de conseguir el máximo de concesiones y ventajas para sí sin preocuparse por la situación del otro” (Ogliastri, 2001, p. 5). Por otro lado, Japón presenta un tipo de negociación integrativa, la cual “es una estrategia que enfatiza la satisfacción del mayor número de intereses de los negociadores” (Ogliastri, 2001, p. 5). Estos estilos usualmente van acompañados de factores ya sean de carácter personal como el lenguaje corporal, confianza

interpersonal, así como también de carácter estructural como lo es el tiempo, el poder, clima de la negociación, entre otros aspectos.

El propósito de estudio de este problema es analizar los determinantes que influyen al momento de llevar a cabo una negociación tradicional-integrativa entre Colombia y Japón. Esto es necesario abordarlo ya que Japón es la tercera mejor economía del mundo, después de Estados Unidos y China (Sisti, 2019), por lo tanto, tener relaciones comerciales estables con ese país puede beneficiar a Colombia en cuanto a inversión extranjera directa.

1.2. Pregunta de investigación

Con base al problema anteriormente mencionado donde se expone la baja participación comercial y las diferencias en la forma de negociar entre Colombia y Japón, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los determinantes mencionados en la literatura que impactan las negociaciones entre Colombia y Japón?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Analizar los determinantes mencionados en la literatura que impactan las negociaciones entre Colombia y Japón.

1.3.2. Objetivos específicos

- Reconocer el estilo de negociación que utilizan los colombianos y japoneses al momento de llevar a cabo sus relaciones comerciales.
- Identificar las diferencias culturales presentes en las negociaciones entre Colombia y Japón.
- Proponer una guía de negociación que minimice las barreras culturales y facilite la comunicación intercultural entre Colombia y Japón durante las relaciones comerciales.

1.4. Justificación y delimitación del problema

La importancia de que Colombia establezca relaciones comerciales con Japón favorecerá el crecimiento económico colombiano, generando empleo, contribuyendo a la infraestructura y a la diversificación de la estructura productiva (Rojas, 2015). Esto proporcionará grandes oportunidades en sectores donde Colombia no es competitivo a nivel global y/o regional, como lo son el tecnológico, científico, metalúrgico y automotriz, teniendo que cuenta que estos en la actualidad son la principal fuente de ingreso y desarrollo de los países industrializados.

Es necesario mencionar que Colombia es exportador de materias primas, tales como aceites crudos de petróleo o de minerales bituminosos, café, oro, frutas y otros productos de origen natural, los cuales conformaron más del 70% de las exportaciones colombianas al mundo en el año 2017 (OEC,2018). En cambio, en la exportación de productos manufacturados, Colombia no es un país competente, es decir, no cuenta con los conocimientos, infraestructura y recurso humano lo suficientemente capacitado para la transformación de materias primas y la exportación de las mismas.

Por otro lado, Japón fue la tercer mejor economía en el mundo y actualmente es uno de los principales países promotores de la tecnología y medicina del futuro, y si se utilizan las oportunidades de negociación con este país asiático, la economía colombiana no solo tendrá la producción o el capital proveniente de Japón, sino también la posibilidad de recibir los “spillovers”, el cual es un término relacionado con ayudas, conocimientos, capital humano capacitado en innovación científica y tecnología del país japonés (Rojas, 2015).

Cabe resaltar que según los datos presentados en el 2016 por Export Tourism Investment Country Brand, se cree que la inversión de Japón en Colombia ha generado más de 2,200 empleos, y actualmente se encuentran operando más de 80 compañías de origen japonés en el territorio nacional, la mayoría de esas compañías son de carácter tecnológico y automotriz, los cuales son mercados donde Colombia tiene un déficit tanto a nivel mundial como regional (Latinoamérica).

Desde el año 2009 hasta el 2019 las negociaciones comerciales entre Colombia y Japón han disminuido considerablemente de 2,8% a 1,5% en términos de participación del país japonés en el

comercio colombiano. Esta cifra es preocupante, teniendo en cuenta el interés suscitado por Japón en invertir en países latinoamericanos que responde a las oportunidades que presenta la región. Maki Kobayashi-Terada, ministra japonesa de la Oficina de Asuntos Latinoamericanos y del Caribe en Asuntos Exteriores, en 2014 expuso que “la región de América Latina está en crecimiento y forjar mejores relaciones permite recuperar el tiempo perdido con los países, entre ellos Colombia.” (Kobayashi, 2015, citado por Rojas 2015). Pero ¿Por qué es tan difícil para Colombia establecer y/o mejorar las relaciones comerciales y negociaciones con Japón?

Uno de los principales determinantes que responden a esta pregunta, son las diferencias en la manera de negociar, debido a que ambos países presentan divergencias culturales como el idioma, las creencias y la manera de percibir el mundo. “Colombia y Japón, son dos mundos culturalmente distantes, y han estado trabajando para consolidar el entendimiento mutuo que les permita fortalecer los lazos económicos, políticos, culturales y de cooperación” (Cancillería de Colombia, 2009, p. 58). Desde su primer acercamiento en el año de 1908, a pesar de haber pasado más de 100 años, y en un mundo actualmente globalizado, Colombia no ha podido derribar aquellas barreras que rodean las diferencias culturales, impidiendo de esta manera que Japón se convierta en un aliado que ayude a crecer la economía colombiana y convertir al país en uno competente ante los ojos del mundo.

1.5. Viabilidad de la investigación

Las primeras negociaciones oficiales entre Colombia y Japón se llevaron a cabo a principios del Siglo XX (Sanmiguel, 2009). Desde ese entonces, las instituciones gubernamentales como el Ministerio de Relaciones Exteriores (<https://www.cancilleria.gov.co/>) han seguido y almacenado cada acercamiento, alianza, proyecto, y otras cooperaciones entre ambos países a lo largo de más de 100 años de relaciones, y con ello, la recopilación de experiencias de empresas y personas que han experimentado estos acercamientos, tanto en aspectos económicos como en lo cultural.

Otra institución gubernamental, la cual también ofrece una gran información de las estadísticas y cifras que han generado las negociaciones entre Colombia y Japón es el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (<https://www.mincit.gov.co/>). Ambas instituciones cuentan con páginas webs,

las cuales ofrecen información necesaria para analizar los antecedentes y datos estadísticos de la investigación.

Adicionalmente los periódicos y revistas digitales sobre aspectos económicos como la revista Portafolio, La República y El Espectador tienen un gran peso en la opinión pública. Por esta razón, los economistas, políticos, empresarios, sociólogos y científicos brindan sus opiniones sobre la actualidad y el futuro de la situación del país, a través de esto se obtiene información necesaria para la investigación como las ventajas y desventajas que puede tener Colombia al negociar con Japón, tomando como base la opinión de expertos acerca del tema.

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Relaciones económicas entre Colombia y Japón

El 25 de mayo de 1908 se establecieron lazos diplomáticos y comerciales entre Colombia y Japón por primera vez mediante el Tratado de Amistad, Comercio y Navegación, este tratado se firmó con el propósito de no solo de fortalecer las relaciones políticas, sino también con el fin de “fomentar, bajo alguna regulación, la migración de ciudadanos japoneses para aliviar la crisis económica del comienzo del principio del siglo, la escasez de alimentos y la sobrepoblación” (Cancillería de Colombia, 2009, p. 5). Para Colombia esta decisión fue favorable ya que se convirtió en una ayuda en términos de modernización en el sector agrícola y la mano de obra calificada.

A inicios de la década de los 70, las negociaciones comerciales entre Colombia y Japón tuvieron un gran avance debido a que el país asiático atravesaba por un auge en su economía y estaba en la búsqueda de nuevos aliados que le ofreciera materias primas, ya que estas eran indispensables para la elaboración de productos manufacturados, los cuales son clave para el sector automotriz y el sector de la tecnología. Es por esa razón que Japón puso su mira en América Latina, pero no solo con el propósito de conseguir materias primas, sino también para invertir en capital y proyectos en esta región.

En el año 1971, Colombia realizó la primera operación de crédito con un banco japonés. Luego de esto, Llorente (2009) relata que a finales del año de 1971 el Gobierno de Colombia aprobó la Ley de Presupuesto y de otros estatutos económicos y financieros en el Congreso, en el cual se aceptó un crédito sindicado de 25 millones de dólares de los 10 bancos más importantes de Japón, este crédito se firmó el 7 de enero de 1972 con el propósito de que Colombia tuviera aperturas y mayor participación en los mercados financieros globales como el mercado de Tokio. Meses después, Colombia recibió un crédito a largo plazo para financiar el proyecto de riego y explotación de las tierras de Salvajina, ubicada en el departamento del Cauca, por una suma de 70 millones de dólares por parte de la agencia de cooperación del Gobierno Japonés (Llorente, 2009).

Durante esta época de los años 70, Japón superaba al resto del mundo en los sectores de los productos químicos y del acero, también tenía una alta competitividad en el sector automotriz, el cual ha tenido un mayor impacto en la IED en Colombia en las últimas décadas. (Barbosa, 2009)

Para 1997, el acumulado de inversión extranjera sin petróleo fue del 60% para el montaje de automóviles, entre los que se destacan los proyectos Mazda y Sumitomo. Posteriormente, Mitsubishi Motors, Isuzo y Suzuki se incorporaron al proyecto y la participación de Nisho Iwai, NEC Mitsui, Sumitomo, Fujitsu e Itochu en los sectores eléctrico y telefónico. (Cárdenas, 2008, citado por Mondragón, 2009 p.60).

Las empresas automotrices japonesas realizaron una gran IED para la elaboración de líneas de montajes durante los años 90, pero cabe decir que, desde el año 1971 ya se contemplaba esta inversión, pero en una menor cantidad. Barbosa (2008) afirma que esto se debe a la incertidumbre que se generaba al creer que los productos japoneses invadirían el mercado nacional y global.

Entre 1994 y 2007, el stock de inversión japonesa en Colombia alcanzó los 165 millones de dólares, ocupando el lugar 23 entre los países con mayor inversión en el país. En 2007, la IED japonesa representa el 0,2 por ciento, que equivale a 9,2 millones de dólares de un total de 3.771 millones de dólares recibidos por Colombia (sin tomar en cuenta la inversión en petróleo o reinversión de utilidades) ocupando el lugar 22, según las cifras reportadas por el Banco de la República. (Proexport, 2008, citado por Mondragón, 2009, p.60)

La mayor parte de la IED de Japón en Colombia se ha realizado en el sector automotriz desde los años 70, y en esta misma década fue que los bancos japoneses más importantes realizaron por primera vez préstamos a Colombia para financiar proyectos nacionales. Sin embargo, en esta década las negociaciones entre ambos países tanto comerciales como financieras habían sido casi nulas o perjudiciales para Colombia, ya que este no tenía nada que ofrecer a Japón. (Proexport, 2008 citado por Mondragón, 2009, p.61)

Por otro lado, Fernando Barbosa, quien ha estado asociado con Japón desde 1973 ya que ha sido asesor político de la Embajada Japonesa, director de la Oficina Comercial de Colombia para Asia y Consejero Comercial de la Embajada de Colombia en Tokio, en su historia “Japón: Mi aventura vital” cuenta cómo fue su experiencia enfrentándose al país asiático hasta finales de 1990. “El conocimiento que había adquirido era más profundo y más agudo para las sensibilidades. Recuerdo cuando pasaron unos pocos meses y tanto la perfección como la puntualidad de los japoneses ya me estaban asfixiando” (Barbosa, 2009, p.35). Fernando además menciona que algunos de los productos exportados a Japón fueron flores, carbón, manufactura y frutas como el plátano y mango. En su experiencia cuenta los problemas que se presentaron comercialmente en la relación de ambos países y reflexiona con el mensaje de que, a pesar de todos los retrocesos en los procesos comerciales entre Colombia y Japón, estos se ayudaron mutuamente en la expansión de sus mercados “no podemos ignorar el hecho de que las posibilidades potenciales de cada lado aún no se han explorado completamente y hay un largo camino por recorrer para llegar a conocerse” afirma Fernando. Por lo tanto, queda el reto de reconstruir esos lazos para obtener resultados que beneficien a ambos países y los hagan crecer económicamente a nivel global.

Miguel Urrutia, economista que ha estado interesado a lo largo de su carrera en el desarrollo económico de Japón y quien tuvo la oportunidad de trabajar en el país asiático por muchos años, en su historia “Los orígenes de mi interés en Japón”, expone que, entre las lecciones que deja Japón a Colombia, está el enorme esfuerzo en el sistema educativo gracias a la modernización económica. “Hoy en día, la educación primaria y secundaria japonesa tiene una de las mejores coberturas y calidad del mundo, y muy pronto se crearon universidades imperiales como centros de excelencia” (Urrutia, 2009, p.45) En el campo de la educación es evidente la gran diferencia entre Colombia y Japón, mientras que el analfabetismo fue eliminado de Japón en los primeros

treinta años de desarrollo económico, en Colombia hoy en día miles de niños no tienen acceso a la educación primaria completa, muchas universidades no tienen la suficiente capacidad tecnológica y hay una débil tradición innovadora (Cancillería de Colombia, 2009). El rezago educativo en Colombia tiene mucha relevancia en las tasas de desarrollo, debido a que el crecimiento económico tiende a depender de la capacidad de la gente para generar cambios tecnológicos y aumentar la productividad y eficiencia. Otra lección es la flexibilidad económica, la producción nacional ha crecido exponencialmente haciendo que el país resalte en términos económicos. “El rápido crecimiento económico de la última mitad del siglo XX estuvo acompañado de una mejora en la distribución del ingreso haciéndolo más equitativo si se lo compara con un país como Estados Unidos” (Urrutia, 2009, p.45).

2.2. Negociación, Interculturalidad, Cultura japonesa

Para realizar esta investigación, se tomaron como base tres variables: negociación internacional, interculturalidad y cultura japonesa. Se tomaron estas variables debido a que la hipótesis de la investigación es que el problema en las relaciones comerciales entre Colombia y Japón se debe a la forma de negociar. En una negociación se deben desarrollar competencias interculturales para facilitar la interacción con la contraparte, asimismo es necesario tener conocimiento de la cultura del otro país involucrado para evitar cometer errores y que se presenten malentendidos.

Negociación Internacional: Los negocios internacionales se originan por todas las transacciones comerciales entre dos o más países, donde participan tanto las empresas privadas como las del sector gubernamental (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2010, citado en Gallego, 2014). Con el fin de establecer un acuerdo que les permita crear, mantener o desarrollar una relación, partiendo de los intereses o necesidades de cada una de las partes.

Para Taranu y Chira (2011) El abordaje de las negociaciones internacionales debe tener como punto de partida el reconocimiento de las diferencias culturales, la búsqueda de puntos en común y la aceptación de esos límites. Asimismo, manifiestan que el negociador internacional experimentado tiene como objetivo conocer la mayor cantidad de información para evitar malentendidos y errores. “Mantener un comportamiento acorde con sus propios valores y

tradiciones, respetando la cultura y tradiciones del socio proporcionará un marco sólido y eficiente para conducir las negociaciones y llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes” (Taranu y Chira, 2011, p. 6)

Brett (2000) considera que los negociadores que participan en una transacción están determinando si, a pesar de la incompatibilidad anticipada de objetivos, pueden negociar los términos de una relación que sea más favorable que cualquier otra negociada con otros compradores o vendedores.

Los tipos de negociación son:

Negociación tradicional o de confrontación: Esta negociación se entiende como “win-lose” en la cual una parte gana mientras que la otra pierde, se reserva toda la información posible y no se cede (Oligastri, 2001)

Parra, Santiago, Murillo y Atonal (2010) definen este tipo de negociación como aquella en la que lo importante es conseguir el objetivo previsto sin tener en cuenta el de la otra parte. Adicionalmente, los negociadores muestran una débil cooperación y los poderes de ambas partes entran en juego.

Negociación con inacción: En este punto los conflictos o intereses de las partes son innegociables, ya que ninguno es capaz de aceptar, ceder o adaptarse a las condiciones establecidas por una de las partes.

Negociación integrativa o colaborativa: Se entiende como “win-win”, es decir, ambas partes obtienen beneficios a partir del acuerdo establecido en la negociación (Oligastri, 2001)

Para Ghauri (2003) este tipo de negociación está más relacionado con un enfoque de resolución de problemas, donde ambas partes involucradas perciben el desarrollo de la negociación como un proceso para encontrar una solución a un problema común. “En la negociación de resolución de problemas, las partes deben buscar una solución que sea beneficiosa y aceptable para ambas partes: una solución en la que todos ganen” (Ghauri, 2003, p.4).

Negociación Razonada: En este tipo de negociación se buscan resolver diferencias o problemas que involucren a las partes por medio de criterios establecidos; ya sean legales, científicos, entre otros. y no por el poder.

Adair y Brett (2005) proponen que una negociación con comportamientos cooperativos y competitivos pasa por 4 etapas: posicionamiento relacional, identificación del problema, generación de soluciones y el acuerdo.

- *Posicionamiento relacional*: En esta primera etapa, las partes revelan un poco de información respecto a sus preferencias y prioridades, señalando ya sea la voluntad en desarrollar confianza entre ambas partes (comportamiento cooperativo), o ejerciendo una posición de influencia y poder (comportamiento competitivo)
- *Identificación del problema*: En la segunda etapa, según Brett, ambas partes intercambian información centrada en el tema principal de la negociación y discuten opciones de acuerdo a los intereses de cada una.
- *Generación de soluciones*: Los negociadores comienzan a hacer ofertas en esta etapa. “Comparan la oferta sobre la mesa con su objetivo, su límite y sus alternativas, decidiendo si aceptar o rechazar la oferta y, si es lo último, cómo persuadir a la otra parte para que mejore la oferta” (Adair y Brett, 2005, p.38)
- *Acuerdo*: En esta cuarta etapa, los negociadores tienen suficiente información para estar razonablemente seguros de que es posible un acuerdo o no. Las ofertas en esta etapa sirven tanto para llegar a un acuerdo como para intentar sacar el máximo partido posible de ese acuerdo (Adair y Brett, 2005).

Interculturalidad: La interculturalidad es la interacción de diferentes culturas en un mismo espacio, para poder experimentar y comprender la cultura del otro en un encuentro intercultural se deben abarcar 3 aspectos; la escucha, el diálogo y el asombro. En la escucha se pretende adentrar a la posición del otro conociendo sus ideales, convicciones, comportamientos mediante la observación y análisis. En el diálogo se exploran y aclaran aquellas diferencias que en la escucha no fueron del todo comprendidas. Finalmente, el asombro es el momento exacto en el que se es tocado por la diferencia del otro y el ideal que se tiene de la otra cultura cambia; ya no se limita a

considerarla como algo solo diferente, sino que se reconoce como algo que hay que descubrir y entender (UNESCO,2010).

Kasiyarno, Santoso y Apriyanto (2020) plantean que la comunicación intercultural es crucial en el ámbito empresarial y de los negocios ya que permite que las empresas aclaren cómo sus procesos administrativos varían frente a los de sus oponentes. Adicionalmente, cuando se es capaz de transmitir transculturalmente, los grupos pueden enfocar sus esfuerzos en la empresa principal en lugar de gastar tiempo intentando comprender los problemas internos y externos de la misma.

Klaus Zimmermann (1997) en su libro *Modos de interculturalidad en la educación bilingüe*, reconoce dos enfoques de la interculturalidad; el enfoque descriptivo-crítico y el político-pedagógico. El primero tiene como objetivo analizar mediante la sociología lo que ocurre cuando se relacionan dos o más grupos étnicos y/o culturales basándose en encuentros donde se produzcan malos entendidos por cuestiones culturales. El segundo es un conjunto de actividades que tienen como propósito terminar con esos aspectos y resultados negativos presentes en las relaciones interculturales conflictivas. (Lemos, 2008, p. 365).

Soare (2010) manifiesta que en la comunicación intercultural se deben utilizar técnicas de comunicación que puedan ser comprendidas correctamente por el receptor, el mensaje debe adaptarse de acuerdo a la capacidad de comprensión de este último, esto con el fin de que el riesgo de malentendidos en el mensaje sea menor. Según Soare, esta comunicación debe estudiarse desde diferentes enfoques (psicológicos, sociológicos, pedagógicos, educativos, antropológicos) y desde diferentes niveles (político, educativo, sociocultural, institucional) para poder distinguir las diferentes formas de interacción y entender los diversos patrones culturales que las componen.

Para Taranu y Chira (2011), la interculturalidad influye significativamente en las negociaciones internacionales, siendo en este último campo quizás donde más se hace presente la diversidad cultural, por lo tanto, el punto de partida debe ser el reconocimiento de las diferencias culturales, la búsqueda de puntos comunes y la aceptación de esos límites.

Cultura japonesa: Japón tiene una cultura que es única en el mundo y por ende se busca saber quiénes son, qué hacen y cómo se relacionan, a pesar de la globalización y la adaptación de los

japoneses en algunos ámbitos de la cultura occidental, estos siguen teniendo una singularidad Noma (2009). Noma también expresa que el término *nihonjinron* significa “discusiones sobre japoneses”, es decir, es el análisis de la identidad japonesa y hace referencia a la amplia gama de literatura que existe respecto a la cultura, sociedad y el carácter nacional japonés.

Para Yamamoto y Lloyd (2019) la cultura japonesa está influenciada por el confucianismo, budismo y sintoísmo, valores espirituales que no solo influyen en el comportamiento de los individuos y en sus procesos cognitivos, sino también en la percepción de la realidad como colectivo. Estos valores predominan en la espiritualidad y la ética empresarial japonesa. Tanehashi (2010) afirma que, en cuanto al confucianismo, se trata de una corriente de pensamiento más que una religión. “De esta amalgama religiosa y de pensamiento surge una sociedad con características propias y diferenciadas del resto de países” (Tanehashi, 2010, p. 1). Por otro lado, el sintoísmo comprende una serie de prácticas que se enseñan a lo largo de la vida de los japoneses.

Caudill (1970) opina que, respecto a la personalidad y el comportamiento de los japoneses, estos últimos se caracterizan por tener un fuerte sentido de obligación, acompañado de una estricta atención a los detalles, planes y reglas. Adicionalmente, tienen una tendencia hacia la subestimación y un énfasis en la comunicación no verbal; los japoneses se sienten más cómodos expresándose por escrito que hablando, hacen un notable uso de gestos y sostienen cierta proximidad física en una interacción.

Caudill (1970) también señala que los japoneses son reconocidos por tener una cultura en donde abunda la disciplina, los valores éticos, la tecnología y el trabajo duro. En el contexto social para los japoneses es importante las relaciones interpersonales, incluso hay “una fuerte tendencia en Japón para que las relaciones humanas sean jerárquicas” (Caudill, 1970, p. 9) con el propósito de que las personas tengan una participación en la construcción de estas relaciones. En general, el japonés busca crear relaciones de largo plazo, esto aplica tanto en el enfoque personal como en el laboral.

En la cultura empresarial japonesa, Taneashi (2010) también expresa que las relaciones a largo plazo son cruciales; los empleados tienen un vínculo especial con las compañías para las que trabajan y existe una fidelidad mutua que se espera que sea de por vida. Adicionalmente, en este

sistema es notorio el respeto a las reglas y a la jerarquía, los empleados toman decisiones considerando la opinión de los superiores.

2.3. Modelos de comparación cultural

La cultura como “programación colectiva de la mente” que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros según Hofstede (2011), constituye diferentes patrones de vida que dan respuesta a los problemas básicos de las sociedades; estos problemas presentan distintas dimensiones que son estudiados a través de modelos de comparación cultural, cuyo propósito es explicar cómo el comportamiento humano varía entre culturas. Los modelos que se van a aplicar en este capítulo son el *Modelo Contextual de Hall* ya que Hall fue el primero en elaborar un modelo de comparación cultural, y el *Modelo de las Dimensiones Culturales de Hofstede* porque es el más usado para comparar países abarcando seis áreas clave en las diferentes culturas (Garriga, s.f)

2.3.1. Modelo contextual de Hall

Edward Hall desarrolló un modelo contextual sobre cómo el contexto cultural puede afectar a la comunicación intercultural. Esta teoría permite analizar culturas de contexto alto, contexto bajo, policrónicas y monocrónicas (Hall, 1976).

Culturas de alto contexto: Son aquellas que manejan una comunicación indirecta, en donde abundan las expresiones no verbales (lenguaje corporal y gestual). “Se piensa que la sinceridad y la precisión al hablar pueden herir sensibilidades e inclusive ofender a alguien o a uno mismo, por el sentimiento de culpa” (Maldonado, 2007, p. 7). En el alto contexto los estímulos del mensaje son más importantes que el contenido de este, por ello los símbolos y expresiones no verbales son cruciales.

Culturas de bajo contexto: En el bajo contexto se encuentran las culturas que utilizan un lenguaje directo y explícito en su comunicación. “El ser francos y hablar con precisión y claridad, no se percibe con la intención de ofender sino de entablar una buena comunicación, libre de malas interpretaciones” (Maldonado, 2007, p.8). Para las culturas con este contexto la mayor parte de la

información se transmite a través de palabras, sin tener en cuenta el entorno o los estímulos del mensaje que se desea comunicar.

Culturas policrónicas: Hall (1976) plantea que los términos policrónicas y monocrónicas están relacionados con la administración del tiempo; Las culturas policrónicas, son aquellas en las que las personas pueden realizar muchas tareas al mismo tiempo siguiendo un orden de importancia. Usualmente las culturas de alto contexto son policrónicas.

Culturas monocrónicas: Son culturas en las que las personas se enfocan en el desarrollo de una sola actividad, comúnmente es el caso de las culturas de bajo contexto (Hall, 1976)

2.3.2. Modelo de las dimensiones culturales de Hofstede

El psicólogo social Geert Hofstede desarrolló un modelo para identificar y diferenciar comportamientos culturales de un país a otro. El modelo consta de seis dimensiones culturales, las cuales representan las preferencias independientes de un estado de cosas sobre otro, distinguiendo a los países entre sí.

Esta teoría surgió a partir de una investigación realizada por Hofstede en los años 70, en donde tuvo acceso a una enorme base de datos de encuestas realizadas a personas de más de cincuenta países respecto a valores y sentimientos, estas personas trabajaban en las subsidiarias locales de una gran corporación multinacional: IBM. “Los análisis iniciales de la base de datos a nivel de encuestados individuales resultaron confusos, pero se produjo un gran avance cuando la atención se centró en las correlaciones entre las puntuaciones medias de los elementos de la encuesta a nivel de países” (Hofstede, 2011, p.6).

Los resultados fueron tan fundamentales que Hofstede tuvo la oportunidad de administrar muchas de las mismas preguntas de IBM a casi 400 aprendices de administración de unos 30 países y, en esta nueva investigación, observó que las puntuaciones se correlacionaron significativamente con las obtenidas en el caso de IBM. Esta investigación permitió reconocer cómo los valores culturales de un país influyen en el comportamiento de las personas (Hofstede, 2011).

Las dimensiones son: Distancia del poder, evitación de la incertidumbre, individualismo, masculinidad, orientación a largo plazo e indulgencia.

Distancia del poder: Representa la desigualdad (más versus menos). El poder y la desigualdad son aspectos importantes en cualquier sociedad; todas las sociedades son desiguales, sin embargo, algunas son más desiguales que otras. Una sociedad con baja distancia del poder, según Hofstede (2011) presenta características como: poca corrupción, jerarquía significa desigualdad de roles, las personas mayores no son respetadas y temidas, entre otros. Por otro lado, una alta distancia del poder se ve reflejado en corrupción frecuente, la jerarquía como desigualdad existencial, adultos mayores tanto respetados como temidos, entre otros (Hofstede, 2011).

Evitación de la incertidumbre: Indica qué tan preparada está una sociedad para lidiar con situaciones inesperadas o poco estructuradas. “Las culturas que evitan la incertidumbre tratan de minimizar la posibilidad de tales situaciones mediante estrictos códigos de conducta, leyes y reglas, desaprobación de opiniones desviadas y una creencia en la verdad absoluta” (Hofstede, 2011, p. 10). Sociedades con una baja evitación de la incertidumbre tienden a ser tolerantes con las ideas poco convencionales, se sienten cómodos con la ambigüedad y el caos, no les gusta seguir reglas. Por el contrario, sociedades con niveles altos en esta dimensión, optan por ser intolerantes a lo diferente, seguir reglas estrictamente y tener todo bajo control.

Individualismo: Es el grado en que una sociedad se integra a grupos. Las culturas individualistas presentan lazos débiles entre las personas, es decir, se espera que todos se cuiden a sí mismos y al núcleo familiar, mientras que las sociedades con un bajo nivel en esta dimensión son colectivistas; las opiniones y votos son predeterminados por el grupo, se evita la palabra “yo” (Hofstede, 2011).

El tema fundamental que aborda esta dimensión es qué tan interdependientes son los miembros de una sociedad. “En el lado individualista encontramos culturas en las que los lazos entre los individuos son flojos: se espera que todos se cuiden a sí mismos y a su familia inmediata” (Hofstede, 2011, p.11).

Masculinidad: Esta dimensión abarca la distribución de valores entre hombres y mujeres. En culturas con un alto nivel de masculinidad, las mujeres no tienen las mismas oportunidades que los hombres, mientras que en las culturas que presentan un bajo nivel, las mujeres tienen el mismo valor. Las sociedades que tienen bajo nivel son sociedades donde abunda la feminidad y tienen características como: muchas mujeres en cargos políticos electos, simpatía por los débiles, diferenciación mínima de roles emocionales y sociales entre los géneros. En sociedades masculinas los hombres deben ser asertivos y ambiciosos, hay admiración por los fuertes, son pocas las mujeres en cargos importantes (Hofstede, 2011).

Un puntaje alto en esta dimensión representa la masculinidad; esto se refiere que la sociedad será impulsada por el éxito, la competencia y los logros (Hofstede Insights, 2020).

Orientación a largo plazo: Indica en qué grado una cultura se inclina al largo o corto plazo. En las sociedades con orientación a largo plazo, según Hofstede, los eventos más importantes de la vida ocurrirán en el futuro, el ahorro y la perseverancia son objetivos importantes y las tradiciones se adaptan a las circunstancias. Contradictoriamente, en sociedades con bajo nivel en esta dimensión (orientación a corto plazo), los eventos con mayor importancia sucedieron en el pasado o están ocurriendo ahora, no hay ahorro a largo plazo, las tradiciones no cambian (Hofstede, 2011).

Indulgencia: Esta dimensión aborda la forma en que una sociedad tolera la ambigüedad. “Indica hasta qué punto una cultura programa a sus miembros para que se sientan incómodos o cómodos en situaciones no estructuradas” (Hofstede, 2011, p. 10).

La indulgencia significa que una sociedad permite la gratificación de los deseos humanos básicos relacionados con disfrutar la vida y divertirse. En estas sociedades la libertad de expresión es fundamental, las emociones positivas son importantes, mantener el orden en la nación no tiene una alta prioridad. Por otro lado, aquellas culturas que no son indulgentes y suprimen esa satisfacción, se caracterizan por darle menos importancia al ocio, expresan pocas emociones positivas y no consideran la libertad de expresión como algo tan necesario (Hofstede, 2011).

3. CAPÍTULO III: ESTUDIO EMPÍRICO

3.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es el enfoque cualitativo, mediante el cual el análisis de datos y la recolección de información son desarrollados a través de una amplia interpretación y la creación de teorías que den respuesta a los interrogantes previamente planteados (Baptista, Fernández & Hernández, 2014).

Mediante el uso del enfoque cualitativo se busca comprender y profundizar en los fenómenos que rodean la investigación, por el hecho de que no han sido lo suficientemente exploradas o las investigaciones y/o estudios que se tienen sobre estas tienen escasez de información o son inconclusas.

El enfoque cualitativo de acuerdo a Baptista, Fernández y Hernández (2014) tiene un planteamiento que permite desarrollar el problema de estudio, el cual suele incluir:

- Los objetivos (lo que se pretende conocer con el estudio).
- Las preguntas de investigación (lo que se quiere responder al finalizar el estudio para lograr los objetivos).
- La justificación (demostrar que el estudio es necesario e importante).
- La viabilidad (si es posible llevar a cabo el estudio).
- Una exploración de las deficiencias en el conocimiento del problema (qué contribución brindará la investigación al conocimiento actual).
- La definición inicial del ambiente o contexto. (descripción del ambiente y eventos del contexto para transportar al lector al sitio de la investigación.).

Los cuales, ya siendo definidos, permiten realizar la recolección de datos y análisis de una manera más precisa con el fin de poder interpretarlos y obtener resultados (Baptista, Fernández & Hernández, 2014).

3.2. Alcance de la investigación

Los resultados de la investigación estarán basados en estudios descriptivos, los cuales “son útiles para mostrar con precisión los ángulos de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (Baptista, Fernández & Hernández, 2014, p. 80). Por medio de estos estudios descriptivos se mostrará información detallada del problema (características, rasgos importantes) y también permitirá medir las dimensiones de cada una de las variables de investigación (Negociación Internacional, Interculturalidad y Cultura japonesa) y estas deben ser concretas, concisas y ser examinadas en la realidad con el fin de dar a conocer la funcionalidad de estas variables en las negociaciones entre Colombia y Japón, asimismo se recolectarán datos provenientes de personas, grupos, hechos, que sean necesarios para el análisis respectivo de la investigación.

El estudio descriptivo pronostica un hecho o dato y por ende requiere de una hipótesis que permita proposiciones tentativas sobre las relaciones de las variables, esta hipótesis se surge principalmente del planteamiento del problema y la recolección de datos e información o sobre teorías y debe referirse a un contexto, una situación o un evento empírico. Adicionalmente la relación entre las variables debe ser medibles, creíble y clara (Baptista, Fernández & Hernández, 2014).

3.3. Metodología de la investigación

El diseño de investigación cualitativa “va surgiendo desde el planteamiento del problema hasta la inmersión inicial y el trabajo de campo y, desde luego, va sufriendo modificaciones, aun cuando es más bien una forma de enfocar el fenómeno de interés” (Baptista, Fernández & Hernández, 2014, p. 492).

El diseño de investigación permite responder las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos del estudio. Teniendo en cuenta el enfoque cualitativo y la pregunta de investigación, el diseño está guiado por *Teoría Fundamentada*, la cual es el diseño cualitativo que permite a las proposiciones teóricas originarse desde la información y los datos recolectados para la investigación, la cual explica las categorías (variables) del problema desde el vínculo que hay en

ellas. Este diseño cuenta con dos tipos: Teorías sustantivas y teorías formales. Las primeras proporcionan información “local”, en esta investigación este término equivale a aquellas experiencias, hechos, ocurridos desde la perspectiva de la cultura colombiana o japonesa que son clave para entender el problema de investigación. Por otro lado, la tipología formal equivale a la información “global” que se tiene acerca del tema y que está basado en estudios generales. (Glaser y Strauss, 1967, citado por Baptista, Fernández & Hernández, 2014)

3.4. Recolección y análisis de datos cualitativos

La información necesaria para realizar la investigación se utiliza de:

- Documentos
- Historias
- Artículos

Para obtener la información principal y realizar la tabla del capítulo cuatro que muestra la literatura base de esta investigación, se hizo el uso de la base de datos de la Universidad Pontificia Bolivariana (EBSCO HOST, JSTOR, Business Source Complete, Emerald) y otros externos como Google Scholar y Semantic Scholar. En esta base de datos se introdujo diferentes palabras claves como las variables de la investigación, las cuales son negociación internacional, interculturalidad y cultura japonesa, asimismo palabras relacionadas a estas variables y a la pregunta de la investigación. Adicionalmente, en las bases de datos se realizaron búsquedas avanzadas en donde se limitó el año y el idioma (inglés y español), a través de estas búsquedas avanzadas con filtros o limitaciones, se pudieron analizar alrededor de 25 artículos que brindan diferentes definiciones, estudios, procesos e información sobre la negociación internacional, la interculturalidad y la cultura japonesa. De igual forma, se pudo obtener cifras e información sobre la IED (Inversión Extranjera Directa) realizada en Colombia y la IED realizada por Japón en los últimos 20 años y sobre algunas negociaciones y alianzas comerciales que han realizado ambos países a lo largo de los últimos 110 años.

Después de obtener la información, se hizo un análisis de cada artículo, en donde se pudo extraer datos e información que permite comprender los diferentes problemas, barreras y desafíos que enfrenta Colombia al momento de establecer negociaciones con japoneses.

4. CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Análisis de la literatura

La siguiente tabla se dividió en 4 columnas. La primera columna se compone del nombre del buscador y las palabras claves que se usaron para tener acceso a cada artículo, la segunda columna integra el título del documento, en la tercera columna se define el problema y se realiza el análisis del artículo, finalmente la cuarta columna se compone de información complementaria: Nombre del autor, el lugar y año de publicación de cada uno de los artículos.

Tabla 1.*Literatura de la investigación.*

NOMBRE DEL BUSCADOR Y PALABRAS CLAVES	TÍTULO DE DOCUMENTO	NOMBRE DE AUTOR, LUGAR Y AÑO DE PUBLICACIÓN	PROBLEMA
EBSCO Host (Intercultural Negotiations)	Intercultural Negotiations	<p>Țăranu, D., Țăranu, Ș. y Chira, R.</p> <p>Bucharest, Rumania (2011)</p>	<p>El negociador tiene como objetivo conocer el máximo de información que le permita evitar errores o malentendidos sin caer en el juego de la imitación. Es decir, mantener un comportamiento acorde con sus propios valores y tradiciones respetando la cultura del socio.</p>
EBSCO Host (FDI, Colombia)	An Empirical Examination of the Determinants of Foreign Direct Investment: A Firm-Level Analysis for the Colombian Economy	<p>Garavito, A, Ramírez M. e Iregui, A.</p> <p>Bogotá, Colombia (2014)</p>	<p>La probabilidad de que una empresa colombiana reciba IED se reduce para las empresas de sectores económicos distintos del petróleo y para las pequeñas y medianas empresas y es más alta para las empresas que realizan actividades de comercio exterior, las de sectores con mayor intensidad de capital y las empresas que cotizan en bolsa.</p>

EBSCO Host (Colombian business)	Colombia and the International Business Environment	Montenegro, Yamile Andrea Bogotá, Colombia (2017)	El bajo nivel de competitividad e innovación, acompañado de políticas fiscales y monetarias ineficientes, hacen que la inversión extranjera y el comercio internacional se vean afectados.
Google Scholar (Colombia y los negocios)	¿Cómo negocian los colombianos? Los procedimientos: el tradicional y la nueva teoría de negociación	Oligastri, Enrique Bogotá, Colombia (2001)	Los colombianos negocian de forma tradicional, con alto contexto comunicativo y donde el regateo es protagonista.
Google Scholar (International business)	How National Culture, Organizational Culture and Personality Impact Buyer-Seller Interactions	Ghauri Pervez, N. y Usunier, Jean-Claude Oxford, Reino Unido (2003)	La cultura, los valores inculcados por una organización y la personalidad tienen un impacto perceptible en el contenido y el estilo de interacción de un vendedor (o comprador).
Google Chrome (Colombia and Japan)	Encounters between Colombia and Japan: A Tribute to One Hundred Years of Friendship.	Cancillería de Colombia Bogotá, Colombia (2009)	La IED también ha sido un instrumento de gran importancia para la transferencia de tecnología japonesa y Colombia ha dado prioridad a la atracción de inversión japonesa, sobre todo a sectores identificados como de clase mundial, como herramienta básica para la transferencia tecnológica. Y se constituyó un grupo de dignatarios con representantes de los más altos niveles del sector público, privado y académico con el fin de abrir nuevos horizontes en el futuro económico bilateral, significando un futuro prometedor para las relaciones de las dos naciones.
Business Source Complete (Japanese culture)	Ethical Considerations of Japanese Business Culture	Yammamoto, Kat y Lloyd, Robert A. La Grande, Oregón (2019)	La cultura empresarial japonesa se basa en el colectivismo, donde el grupo es prioridad. Se evita tener confrontaciones y el trabajo es considerado sagrado y honorable.

EBSCO Host (Japanese FDI)	Explaining Japanese foreign direct investment in Latin America, 1979-1992	Tuman, John P. y Emmert, Craig F. Austin, Texas (1999)	Entre 1979 y 1992, Japón invirtió de manera significativa en Latinoamérica (principalmente en Brasil, México y Venezuela). En Colombia la IED fue baja.
Google Scholar (Negociación en Japón)	Factores culturales y negocios en Japón	Tanehashi, A. Madrid, España (2010)	El respeto a las reglas, la capacidad de organización, el idioma, la importancia del colectivismo, la necesidad de planificación y el carácter son algunas de las características de los japoneses que dificultan la entrada de extranjeros a su país.
Emerald (Japan business)	Foreign entrepreneurs in Japan: learning to succeed when strategy and business culture collide	Grossberg, Kenneth Alan Tokio, Japón (2017)	El éxito de emprendedores en el mercado japonés se debió a que comprendieron la cultura empresarial japonesa, la cual es muy conservadora, pero a la vez apoya proyectos a largo plazo y que le permita mejorar la calidad de vida de sus habitantes.
Google Chrome	Relaciones económicas entre Colombia y Japón: Situación actual y alternativas para su fortalecimiento	Gracia, Carolina y Reina, Mauricio Bogotá, Colombia (2008)	El comercio entre Colombia y Japón es bajo, sin embargo, hay sectores como el agrícola y agroindustrial que tienen gran potencial en el mercado japonés. Los ABI, ADT y AAE son clave para fortalecer la relación binacional.
Business Source Complete (Japan business)	Intercultural Communication and Business Chain Formation of America and Japan.	Kasiyarno, Santoso, D. y Apriyanto, S. Yogyakarta, Indonesia (2020)	El proceso para empezar una buena negociación con los japoneses: la relación inicial, saludos, apariencia personal, dar un regalo y asuntos tabú. Pero siempre teniendo conocimiento e información con la cultura que se está negociando para no lograr malentendidos fatales para los acuerdos.

Business Source Complete (Japan, culture)	Integrative sequences and negotiation outcome in same- and mixed- culture negotiations	Adair, Wendi L. Nueva York, Estados Unidos (2003)	La IED en Colombia es afectada dependiendo del tipo de empresa y/o sector al cual se quiere invertir (la IED es baja para las empresas de sectores económicos distintos del petróleo y para las pequeñas y medianas empresas actividades de comercio exterior y la IED es alta para los sectores con mayor intensidad de capital y las empresas que cotizan en bolsa y realizan actividades de comercio exterior.)
Semantic Scholar (Culture and negotiations)	Impact of cultural differences on negotiation strategies in international negotiation.	Nanavaratorn, Tatchamon Hamburgo, Alemania (2014)	La cultura conserva un papel importante en el disfraz de los valores y la percepción de un grupo de personas que, como resultado, influyen en las decisiones estratégicas y los estilos de negociación de las negociaciones.
JSTOR (Business in Japan)	“Japan” - The handbook of business discourse	Tanaka, Hiromasa Edimburgo, Escocia (2009)	Una relación recíproca e interdependiente y la armonía como parte de la ideología, son conceptos claves para entender la psicología japonesa. El sistema de gestión en Japón se basa en la toma de decisiones participativa y el empleo a largo plazo. En un encuentro intercultural, los japoneses hacen uso de herramientas comunicativas para compensar su limitada competencia en otros idiomas como el inglés.
EBSCO Host (Japan business)	Tips for Doing Business and Collaborations in Japan	Aki T., Hiro M. y Chapin, M. Japón (2015)	Hay 3 conceptos claves que permiten mejorar las negociaciones con los japoneses: respeto, formalidad y relaciones a largo plazo.

EBSCO Host (Negotiation culture)	Negotiating: The top ten ways that culture can affect your negotiation	Salacuse, Jeswald Massachusetts, Estados Unidos (2005)	Diez factores para identificar las diferencias culturales que pueden surgir durante el proceso de negociación: los objetivos, las actitudes, los estilos personales, la comunicación, la sensibilidad al tiempo, el emocionalismo, la forma de llegar a un acuerdo, la construcción de acuerdo, la organización de equipos y la toma de riesgos.
Google Chrome (Acuerdos Colombia y Japón)	Reporte del Grupo de Estudio Conjunto Para un Acuerdo de Asociación Económica (AAE) Entre Japón y la República de Colombia.	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Bogotá, Colombia (2012)	Más del 80% de las exportaciones de Japón a Colombia son productos industriales, mientras que más del 80% de las exportaciones de Colombia a Japón son productos agrícolas, es decir que Colombia para Japón es un generador de materias primas y Japón para Colombia es un generador de tecnología y conocimiento.
JSTOR (Colombia and Japan relations)	Latin American Trade Relations with Japan: New Opportunities in the 1990s?	Stallings, Barbara Coral Gables, Florida (1991)	En 1990, Japón importó de Latinoamérica principalmente materia prima y exportó productos industriales. Su principal socio fue Brasil. Muchos países de la región intensificaron sus relaciones con el país asiático.
Google Scholar (International business)	Some General Guidelines for Negotiating International Business	Ghauri Pervez, N. y Usunier, Jean-Claude Oxford, Reino Unido (2003)	Algunas pautas para negociar a nivel internacional son: preparación de información, formulación de la estrategia, preparación del cara a cara y negociar "más allá de la negociación".
JSTOR (Negotiation stages)	The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioral Sequences in Negotiation	Adair, Wendi L. y Brett, J 2005	Los comportamientos competitivos y cooperativos en una negociación pasan por 4 etapas: posicionamiento relacional, identificación del problema, generación de soluciones y acuerdo.

Emerald (Japanese culture)	How unique is Japanese culture? A critical review of the discourse in intercultural communication literature.	Noma, Hiroko 2009	El término nihonjinron es el análisis de la identidad japonesa, es decir que la cultura japonesa es única a comparación del resto del mundo y por ende se busca saber quiénes son, que hacen y como se relacionan. y a pesar de la globalización y la adaptación de los japoneses en algunos ámbitos de la cultura occidental, estos siguen teniendo una singularidad.
EBSCO Host (Culture Negotiation)	Culture and Negotiation	Brett, J. Illinois, Estados Unidos (2000)	Las principales barreras en un proceso de negociación internacional son las diferencias de los valores y normas culturales entre las partes. Pero hay 3 factores claves para reducir estas barreras: un valor para compartir información, un medio de búsqueda de información y la motivación de buscar información.
Google Scholar (International business)	Vis-á-vis: International Business Negotiations	Graham, John L. Oxford, Reino Unido (2003)	La falta de expresiones, el interés en comportamientos no verbales, el idioma, la baja interacción social y el alto nivel de competitividad y equidad, son algunos de los aspectos que relucen en un cara a cara de una negociación con japoneses.
Semantic Scholar (Japanese behavior)	The study of Japanese Personality and behavior	Caudill, William Houston, Texas (1970)	Los japoneses se caracterizan por tener un fuerte sentido de obligación, una disposición para trabajar duro y perseverar hacia objetivos a largo plazo, una tendencia hacia la subestimación y un énfasis en la comunicación no verbal.

Fuente: Elaboración Propia

Con base en la tabla anterior se realizaron seis conclusiones generales del análisis de todos los artículos; estas conclusiones son claves para realizar los siguientes resultados de la investigación: Inversión Extranjera Directa, modelos de comparación cultural, negocios en Colombia y Japón y la guía de negociación.

- Las negociaciones con japoneses se basan en relaciones a largo plazo, trabajo en equipo (colectivismo), una alta necesidad de planificación y disposición para trabajar duro.
- Los colombianos negocian de forma tradicional, con alto contexto comunicativo y donde el regateo es protagonista.
- El comercio entre Colombia y Japón es bajo, sin embargo, ambos países se pueden complementar; Colombia puede ofrecer materias primas (sector agrícola) y Japón, trabajo y capital (sector industrial).
- La cultura y la comunicación intercultural son conceptos que influyen en una negociación y que pueden ser barreras si no se tienen conocimientos previos de la contraparte.
- La IED en Colombia es afectada dependiendo del tipo de empresa y/o sector al cual se quiere invertir; La IED es baja para las empresas de sectores económicos distintos del petróleo y para las PYMES, mientras que es alta para los sectores con mayor intensidad de capital como las empresas que cotizan en bolsa y realizan actividades de comercio exterior.
- Para realizar una negociación se debe tener conocimiento e información sobre lo que se va a negociar y con quien se va a negociar con el propósito de evitar errores o malentendidos que perjudiquen la negociación y que esta sea más fluida.

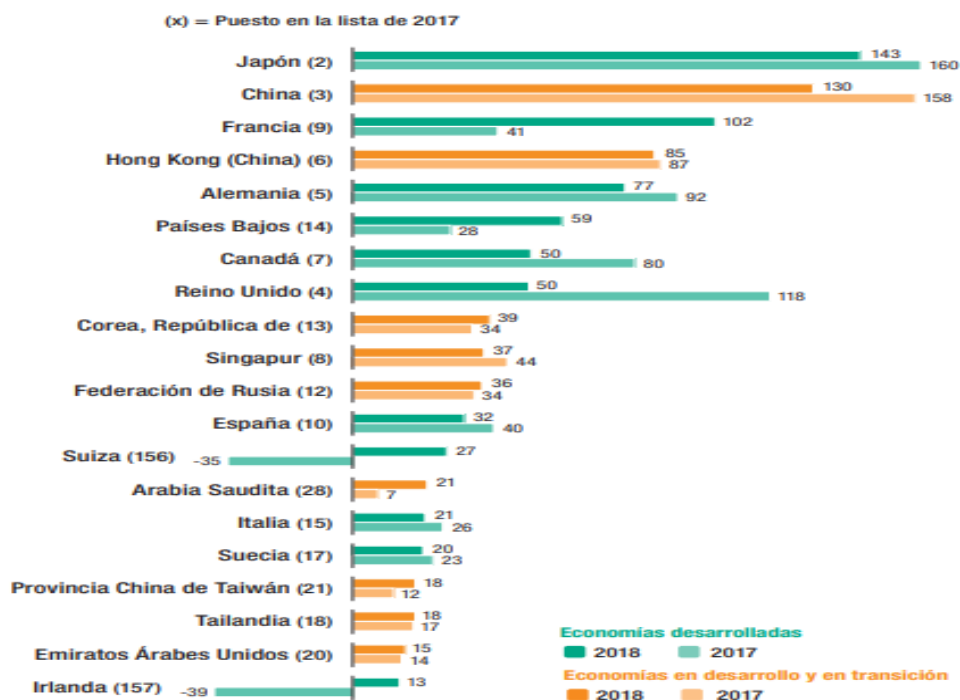
4.2. Inversión Extranjera Directa

Según los resultados del análisis, también se debe tener en cuenta algunos datos de la Inversión Extranjera Directa de Japón en Colombia para observar la baja participación comercial.

De acuerdo a datos de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), Japón es uno de los principales países inversionistas en el mundo, de hecho, en 2017 y 2018 encabezó la lista en lo que respecta a salidas de inversión.

Gráfica 1.

Salidas de IED en las 20 principales economías inversoras, 2017 y 2018 (En miles de millones de dólares).



Fuente: UNCTAD (2019)

- De acuerdo a Fedesarrollo (2008), en 2007 el país asiático invirtió US\$73,549 millones, los cuales representaron el 4% de la IED global. Adicionalmente, en años anteriores, específicamente de 1995 a 2004, gran parte de la inversión de Japón fue destinada a América Latina, sin embargo, Colombia solo recibió el 1% mientras que regiones como Brasil, Panamá y México obtuvieron el 43, 27 y 18% respectivamente.
- La década de los 70 fue una época de estrategias para los japoneses en Latinoamérica; buscaban expandir el mercado tanto de importaciones como de exportaciones. Sin embargo, para los colombianos el panorama estaba lleno de desconfianza y escepticismo ya que temían que los productos japoneses invadieran los mercados mundiales (Cancillería

de Colombia, 2009). De acuerdo a Tuman y Emmert (1999) entre 1979 y 1992, Japón realizó la siguiente inversión en la región:

Tabla 2.

IED Japonesa en América Latina, 1979-1992 (en millones de \$US)

País	Inversión Extranjera Directa	Desinversión	Inversión neta
Argentina	281.51	50.35	231.16
Brasil	2,920.89	0.00	2,920.89
Chile	155.64	35.09	120.55
Colombia	108.07	14.19	93.88
Costa Rica	22.80	17.02	5.78
El Salvador	14.31	12.58	1.73
Honduras	10.06	17.48	-7.42
México	1,466.07	259.71	1,206.36
Paraguay	13.37	3.80	9.57
Perú	138.40	363.15	-224.75
Uruguay	12.25	3.29	8.96
Venezuela	279.01	16.96	262.05
TOTAL	5,422.38	793.62	4,628.76

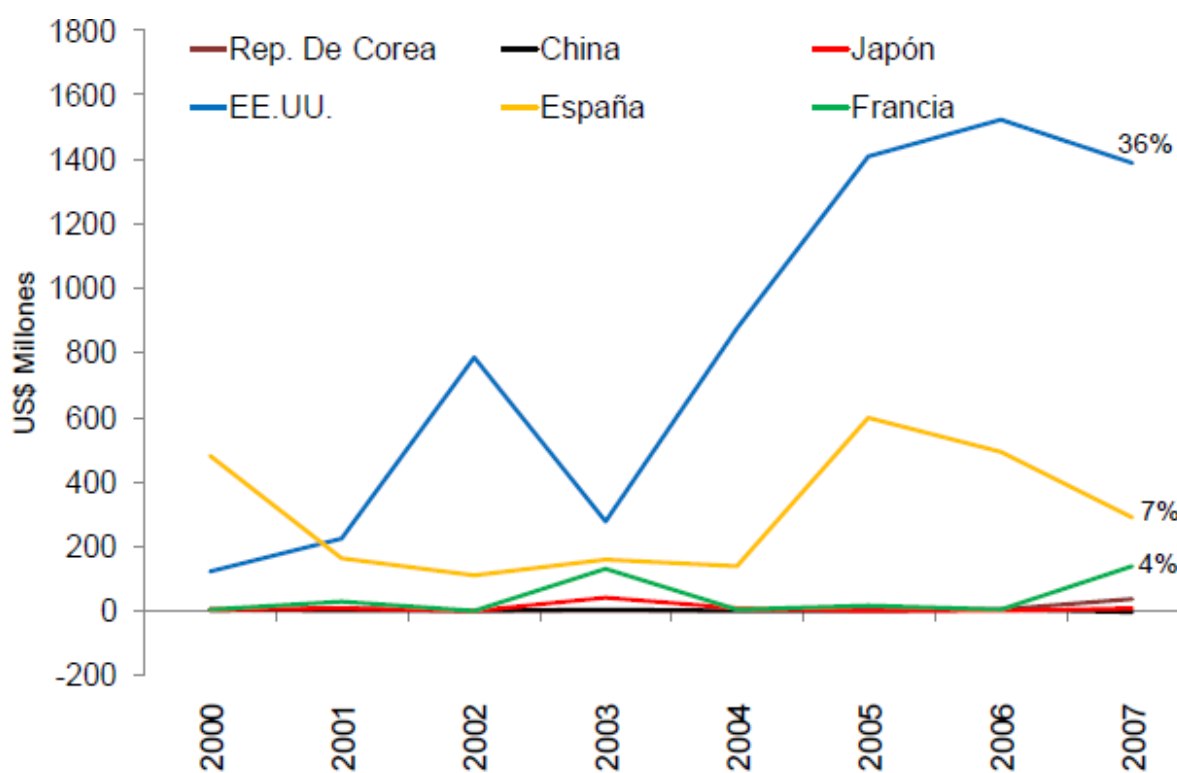
Nota. Fuente: Explaining Japanese Foreign Direct Investment In Latin America, 1979-1992

México y Brasil fueron los países que más tuvieron inversión; con mil y \$3 mil millones respectivamente, seguidos de Argentina y Venezuela. En el caso de Colombia, si bien la inversión no fue tan baja comparada con la de países como Costa Rica, El Salvador y Uruguay, esta no fue del todo estable ya que entre 1984 y 1987, la creciente violencia revolucionaria que se presentó en el país llevó a la desinversión japonesa (Tuman y Emmert, 1999).

La siguiente gráfica muestra una comparación de los países que en el periodo entre 2000 y 2007 invirtieron significativamente en Colombia (Estados Unidos y España) y aquellos cuya participación fue baja; Japón tuvo un aporte mínimo.

Gráfica 2.

Colombia: Flujos de IED por país de origen, US\$ Millones, 2000 – 2007.



Fuente: Fedesarrollo (2008)

Teniendo en cuenta que en la gráfica solo se analizaron algunos países asiáticos, “en el periodo 2000-2007 los flujos de inversión de Japón se mantuvieron relativamente bajos, a excepción de un pico en 2003 que alcanza un nivel apenas satisfactorio” (Fedesarrollo, 2008, p. 23)

- En los años 2010 y 2011 hubo una desinversión por parte de Japón debido a la crisis económica mundial y los desastres naturales presentados en el país asiático a principios del 2011, sin embargo, el país tuvo una rápida recuperación en términos económicos e invirtió cuantiosos recursos a diferentes sectores en el exterior (MinCIT, 2012), Colombia tuvo una inversión en el sector minero-energético, sin embargo, no fue del todo revelador. “En 2011, las exportaciones de bienes de Japón rondaron los US\$785 mil millones y representaron 14 veces las efectuadas por Colombia; no obstante, es de considerar que en 2001 era 31 veces superior” (MinCIT, 2012, p. 5)
- Portafolio (2017) expone que entre 2010 y 2015, la inversión de Japón en Colombia aumentó sustancialmente (17 veces) comparada con el periodo comprendido entre 2004 y 2009. “De acuerdo con la balanza de pagos del Banco de la República, Japón es el primer inversionista de Asia en Colombia. Registra un acumulado de US\$355 millones en el periodo del año 2000 al 2015” (UTadeo, 2016, párr.2)

Cabe mencionar que las relaciones comerciales entre Colombia y Japón se formalizaron oficialmente en 1908, sin embargo, desde entonces no han sido del todo estables y en su mayoría se han mantenido con una baja participación, por lo tanto, es pertinente hacer la pregunta ¿por qué no han sido del todo fructíferas?; son muchos los factores que influyen para dar respuesta a esa pregunta, sin embargo, en este capítulo se ha hecho hincapié en dos aspectos: Las diferencias culturales y la forma de negociar. Estos aspectos tienen gran relevancia en el desarrollo de las negociaciones de los acuerdos comerciales.

4.3. Negocios en Colombia

Entorno empresarial internacional: El entorno empresarial influye de manera significativa al momento de decidir hacer negocios en un país, entendiéndose este como la suma de factores socioculturales, económicos y políticos que inciden en la actividad empresarial (Montenegro, 2017). Un entorno favorable puede estimular el crecimiento económico y facilitar los negocios, por lo tanto, para cerrar un acuerdo con éxito es necesario realizar una investigación previa del entorno empresarial del país con el que se quiere negociar, principalmente si el acuerdo está previsto para el largo plazo.

En el marco económico, Colombia hace parte de las economías emergentes con ingresos medios-bajos, desarrollo medio en infraestructuras de mercado y un producto interno bruto medio-alto de acuerdo a informes realizados por el Banco Mundial. Sin embargo, el país ha realizado políticas con el fin de promover la inversión y el consumo a través de la reducción de barreras comerciales con políticas fiscales favorables y el aumento de acuerdos de libre comercio, brindando de esta manera seguridad a las empresas (Montenegro, 2017).

En cuanto a competitividad, Montenegro afirma que Colombia necesita mejorar aspectos como el transporte nacional para las operaciones de exportación ya que las deficiencias en infraestructura generan grandes costos y daños a sectores como la agricultura; este sector y el industrial presentan bajos niveles de productividad debido a la carga fiscal sobre la inversión, la falta de infraestructura adecuada y el trabajo informal. Por otro lado, “La innovación relacionada con la educación y la investigación ha sido un pilar de las políticas públicas en los últimos años porque promueve el emprendimiento y el desarrollo de nuevos mercados de exportación” (Montenegro, 2017, p. 12)

¿Cómo negocian los colombianos?

Según Oligastri (2001), los colombianos son principalmente negociadores tradicionales, este tipo de negociación “es esencialmente un proceso de regateo, en el que se pone énfasis en la distribución de lo que se negocia, bajo el supuesto de que lo que uno gana lo pierde el otro” (Oligastri, 2001, p. 5). En Colombia es muy común el regateo; se suele pedir mucho para después bajarle el precio y obtener beneficios. De acuerdo a los resultados de una encuesta realizada por el periódico La República (2018)

El 86% de las mujeres indicó en la encuesta que le gusta el proceso de regateo, mientras que entre los hombres fue 83%. En cuanto a los países de América Latina, según nuestra encuesta, solo a los chilenos y argentinos les gusta regatear tanto como a los colombianos. (La República, 2018, párr. 5)

Oligastri (2001) realizó junto con dieciocho estudiantes del Master de Administración de la Universidad de Los Andes una investigación acerca de la opinión de extranjeros (provenientes de

Estados Unidos, Alemania, Francia, España, Brasil, Ecuador, Chile, Venezuela, México, China, y Japón) sobre la manera de negociar de los colombianos, estos fueron los resultados:

- 1. Experiencia en las negociaciones:** Los entrevistados consideran que los colombianos manejan un ambiente informal, largos preámbulos, superficialidad en el manejo de la información, incumplimiento de lo pactado. “Lo que más frecuentemente mencionan los extranjeros sobre la experiencia de negociar en Colombia tiene que ver con la desorganización, flexibilidad, falta de preparación, informalidad y ambigüedad” (Oligastri, 2001, p. 23)
 - 2. Forma de conducir las negociaciones:** Para los extranjeros entrevistados, los colombianos al momento de hacer negociaciones no separan la parte personal de la profesional y son excesivamente emocionales y orgullosos (Oligastri, 2001). “Se describe el uso "excesivo" de actividades sociales y el acercamiento amistoso antes de empezar a hablar del negocio: dicen que las invitaciones sociales son un medio frecuente y extenso de "ablandar" al otro” (Oligastri, 2001, p. 23)
 - 3. Carácter en las negociaciones:** “Los extranjeros resaltan un carácter activo de los colombianos. Dicen que se muestran comprometidos con el problema, lo luchan, lo trabajan; actúan de frente, son agresivos, quieren el acuerdo ya, son impacientes con el otro” (Oligastri, 2001, p. 23).
- Por otro lado, de acuerdo al índice de facilidad para hacer negocios del Banco Mundial, Colombia actualmente se encuentra en el puesto 67 de la clasificación internacional *Doing Business*, siendo la tercera economía mejor ubicada de la región después de México y Puerto Rico.

Tabla 3.*Doing Business: Latinoamérica (Top 5 países)*

Economía	Facilidad de hacer negocios (clasificación) ▼
México 🇲🇽	60
Puerto Rico	65
Colombia 🇨🇴	67
Jamaica	71
Costa Rica	74

Fuente: Banco Mundial (2020)

4.4. Negocios en Japón

¿Cómo negocian los japoneses?

1. Respeto: Para los japoneses el respeto es una forma suprema de aceptación y valor, la manera más común de demostrarlo ante el otro es a través de la reverencia, la cual también es una forma de etiqueta y es sinónimo de saludar con respeto (Tobaru, Matsuda y Chapin, 2015).

Tobaru, Matsuda y Chapin afirman que, para quienes buscan hacer negocios en Japón, es importante que tengan en cuenta el saludo como el primer paso al momento de visitar una empresa japonesa, el saludo también incluye el intercambio de tarjetas de presentación y asimismo la presentación de todos los miembros del grupo, comenzando por el personal de mayor jerarquía.

2. Formalidad: Los negocios en Japón siempre implican formalidad, para los japoneses ser presentado de manera formal es sinónimo de profesionalismo y tiene una gran relevancia cuando se trata de asuntos delicados como un acuerdo comercial importante.

El intercambio de tarjetas de visita se considera un ritual formal. En la cultura japonesa, ofrecer una tarjeta de presentación es bastante personal, ya que representa la cara del individual. Dar una tarjeta de visita equivale a proporcionarle a alguien una cantidad significativa de información sobre usted. (Tobaru, Matsuda y Chapin, p.1).

Cabe mencionar que la formalidad puede malinterpretarse, principalmente en las reuniones, donde es común; por ejemplo, es frecuente que en las negociaciones los japoneses tiendan a asentir, esto lo hacen como símbolo de cortesía y significa que están escuchando lo que la otra parte está manifestando, sin embargo, en muchas ocasiones quienes negocian con japoneses, creen que el asentir es sinónimo de que están de acuerdo con lo que expresan y que lo aprueban (Tobaru, Matsuda y Chapin, 2015). Tanaka (2009), afirma que en un estudio realizado por Fujio, donde se analizó la comunicación de una reunión entre un estadounidense y japoneses, se observó que “el uso japonés de "sí" es más un signo de escucha que un signo de acuerdo” (Tanaka, 2015, p. 6).

3. Relaciones a largo plazo: Construir relaciones a largo plazo es crucial en Japón y debido a que este tipo de relación requiere de tiempo, los japoneses hacen énfasis en incrementar las interacciones haciendo invitaciones a lugares o eventos fuera del espacio de trabajo habitual. “Por lo general, es una buena señal si se extiende una invitación a cenar, y este es un momento importante para continuar construyendo la relación con una conversación más informal” (Tobaru, Matsuda y Chapin, p.2).

Es necesario tener en cuenta que las relaciones exitosas a largo plazo con japoneses solo son posibles si hay confianza, respeto y honestidad; los empresarios japoneses prefieren un enfoque amistoso con discusiones abiertas que generen valor para todos.

- En cuanto al índice Doing Business del Banco Mundial, Japón ocupa el puesto 29 de la clasificación internacional, lo que significa que es un país con alta capacidad para generar un clima que facilite hacer negocios.

Tabla 4.

Doing Business: Facilidad para hacer negocios en Japón.



Fuente: Banco Mundial

4.5. Modelos de comparación cultural

4.5.1. Modelo Contextual de Hall: Comparación Colombia y Japón

Teniendo en cuenta la información encontrada en la literatura, al momento de tener encuentros con personas de otro país, uno de los factores más importante es la comunicación; si no se comunica correctamente el mensaje, esto puede ocasionar malentendidos debido a que no se tienen en cuenta las diferencias culturales. El modelo de Edward Hall es clave para identificar qué tipo de contexto tiene una cultura y cómo influye en la comunicación intercultural.

Tabla 5.

Modelo Contextual de Hall: Comparación Colombia y Japón.

COLOMBIA	JAPÓN
<i>Características</i>	<i>Características</i>
-Comunicación verbal -Comunicación no verbal -Enfoque en el grupo -Orientación a corto plazo -Importancia a las relaciones	-Comunicación no verbal -Enfoque en el grupo -Orientación a largo plazo -Importancia a las relaciones

Fuente: Elaboración propia

En la *Tabla 5* se puede observar que Colombia y Japón comparten similitud en ciertas características que son propias de *culturas de alto contexto*. Una diferencia es la comunicación verbal. En Colombia la comunicación es directa dependiendo del contexto, en las negociaciones, por ejemplo, los colombianos hacen énfasis en generar estímulos en el mensaje, por ello es típico que improvisen y a veces hablan más de la cuenta. Otra diferencia es que Japón tiene una orientación hacia el largo plazo, para los japoneses es importante establecer lazos duraderos, sin embargo, en cuanto a negociación, los colombianos suelen seguir una orientación de corto plazo. Cabe resaltar que en Colombia establecer lazos está más asociado con las relaciones interpersonales, principalmente con personas que tengan poder, según Oligastri (2001) en el país las conexiones o “palancas” son cruciales y generan cierto estatus.

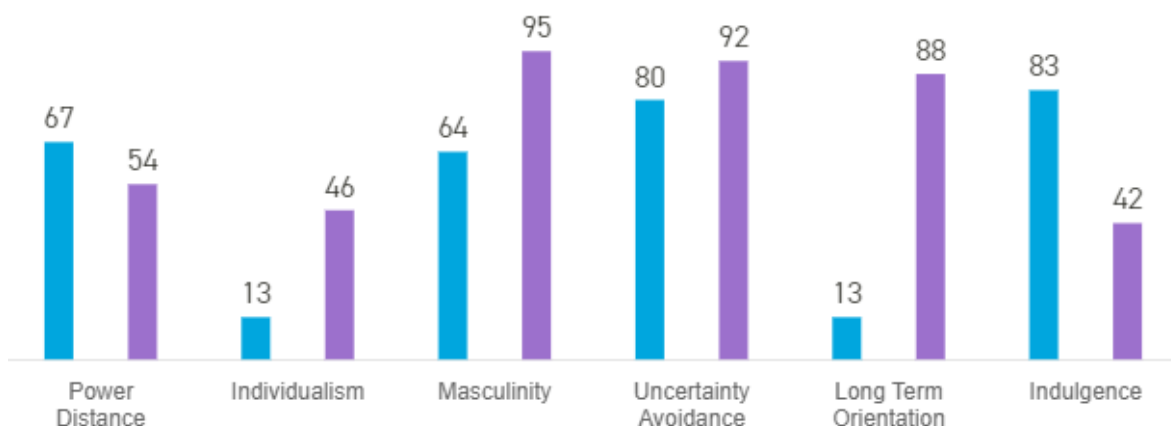
En este modelo, Hall también hace énfasis en las culturas monocrónicas y policrónicas. En las primeras, el tiempo es fundamental, secuencial y lineal, se prioriza una única actividad en el momento. En las segundas, el uso del tiempo es menos estricto y se realizan varias actividades simultáneamente. Las culturas de alto contexto suelen ser policrónicas y las de bajo contexto monocrónicas (Hall, 1974). En este caso, al ser ambos países de alto contexto, son culturas policrónicas, sin embargo, en Japón el tema del tiempo, la puntualidad y planificación tiene más relevancia que en Colombia.

4.5.2. Modelo Hofstede: Dimensiones culturales de Colombia y Japón

De acuerdo a la información encontrada en la literatura, hay que tener en cuenta las diferencias culturales entre ambos países, por lo tanto, se aplica el modelo de las dimensiones culturales de Geert Hofstede, haciendo una comparación entre Colombia y Japón.

Gráfica 3.

Modelo Hofstede: Dimensiones culturales de Colombia y Japón.



Fuente: Hofstede Insights (2020).

Distancia del poder (Power Distance): Esta dimensión muestra la actitud de las personas reflejado en su cultura hacia las desigualdades. “La distancia de poder se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual” (Hofstede Insights, 2020).

Colombia tiene un puntaje alto en esta dimensión (67), lo que significa que es una sociedad que reconoce y acepta las desigualdades entre las personas como algo común (Hofstede, 2011). En el caso de Japón, presenta un puntaje intermedio de 54 puntos; si bien los japoneses son conscientes de su posición jerárquica en cualquier entorno social, no son tan jerárquicos como otros países asiáticos (Hofstede Insights, 2020)

Individualismo (Individualism): Con una puntuación de 13, Colombia presenta una baja dimensión de individualismo, es decir, es una cultura colectivista. “El colectivismo, como característica social, no individual, es el grado en que las personas de una sociedad se integran en grupos” (Hofstede, 2011, p.11). En ese sentido, para los colombianos es crucial entablar relaciones

con otros grupos ya que en el país son importantes las referencias, conexiones o “palancas” para obtener cierto estatus y rango (Oligastri,2001).

Por otro lado, la sociedad japonesa ha presentado características que la han situado como una cultura mayormente colectivista debido a que le da importancia central a los grupos y/o comunidades. “Este valor se refiere especialmente a la familia, pero también se refiere a la escuela, el lugar de trabajo y cualquier otro grupo duradero al que pertenezca” (Caudill, 1970, p. 4). Cabe resaltar que, comparado con otros países asiáticos, Japón no es tan colectivista, esto explica por qué en esta dimensión presenta un puntaje de 46. Un ejemplo aparentemente paradójico es que los japoneses son famosos por su lealtad a sus empresas, mientras que los chinos parecen trabajar más fácilmente. Sin embargo, la lealtad a la empresa es algo que la gente ha elegido por sí misma, que es algo individualista (Hofstede Insights, 2020).

Masculinidad (Masculinity): Colombia tiene un alto puntaje (64), lo que significa que en el país ser competitivo, enfocarse en el éxito y pertenecer a grupos que otorgan estatus es algo habitual. “La lealtad a estos grupos es primordial y, a menudo, es a través de grupos "corporativos" que la gente obtiene privilegios y beneficios que no se encuentran en otras culturas” (Hofstede Insights, 2020).

Con 95 puntos, Japón tiene una sociedad donde ser competitivo y exitoso tiene una gran relevancia, esto está asociado con el hecho de que los japoneses tienen una disposición para trabajar duro y perseverar hacia metas de largo plazo (Caudill, 1970).

Esta dimensión también incluye la distribución de valores entre los géneros. En el caso colombiano, cuyo puntaje es alto, los valores de las mujeres difieren menos entre sociedades que los valores de los hombres. En Japón la brecha de género es grande, en el ámbito laboral, por ejemplo, las mujeres tienen menos oportunidades que los hombres; la incorporación al esquema del trabajo es difícil y los sueldos son reducidos. “Debido a las exigencias de la empresa, la conciliación de la vida laboral y familiar es prácticamente imposible, por lo que las mujeres en muchos casos tienen que renunciar a su vida profesional si desean formar una familia” (Tanehashi, 2010, p. 3)

Evitación de la incertidumbre (Uncertainty Avoidance): Con 80 puntos, Colombia tiene un alto puntaje en esta dimensión, por lo tanto, es un país con una cultura que minimiza las situaciones no estructuradas a través de reglas, códigos de conducta o leyes (Hofstede, 2011). “Como nación están buscando mecanismos para evitar la ambigüedad. Las emociones se expresan abiertamente; hay reglas (extensas) para todo y el conservadurismo social goza de muchos seguidores” (Hofstede Insights, 2020).

Japón, con 92 puntos, es uno de los países que más lidia con evitar la incertidumbre, esto se debe en gran medida al hecho de que el país ha pasado por desastres naturales como terremotos, tsunamis, tifones, entre otros, con estas experiencias los japoneses aprendieron a prepararse para cualquier situación incierta, sin embargo, esto no solo aplica para emergencias sino también para los aspectos generales de la sociedad. “Se podría decir que en Japón todo lo que haces está prescrito para una máxima previsibilidad. Desde la cuna hasta la tumba, la vida está muy ritualizada y tienes muchas ceremonias” (Hofstede Insights, 2020)

Orientación a largo plazo (Long Term Orientation): Un puntaje bajo como el que presenta Colombia con 13 puntos, representa un enfoque normativo, donde el respeto hacia las tradiciones es vital y ahorrar para el futuro tiene una tendencia relativamente baja (Hofstede Insights, 2020). Esto significa que Colombia tiene una orientación a corto plazo.

Los japoneses con 88 puntos en esta dimensión tienen una inclinación hacia el largo plazo. En el mundo empresarial, por ejemplo, los empleados tienden a trabajar en la misma compañía durante muchos años, creando un vínculo con la organización que se espera que sea de por vida (Tanehashi, 2010). En la parte corporativa, hay una constante tasa de inversión a largo plazo en I+D. “La idea detrás de esto es que las empresas no están aquí para ganar dinero cada trimestre para los accionistas, sino para servir a las partes interesadas y a la sociedad en general durante muchas generaciones futuras” (Hofstede Insights, 2020).

Indulgencia (Indulgence): Se define como la medida en que las personas intentan controlar sus deseos e impulsos en función de la forma en que fueron criados (Hofstede Insights, 2020). Un puntaje alto en esta dimensión significa que la sociedad permite la gratificación a través de la diversión y el disfrute de la vida (Hofstede, 2011).

Colombia con 83 puntos es un país indulgente; los colombianos controlan sus deseos e impulsos sin dejar a un lado la diversión y una actitud positiva para disfrutar la vida. Los japoneses, por el contrario, tienen una cultura moderada; las personas que viven en sociedades con bajo nivel de indulgencia están restringidos por las normas sociales y no ponen énfasis en disfrutar el tiempo libre, esto se ve reflejado en que los japoneses poseen un fuerte sentido de obligación y una atención compulsiva a los detalles, planes y reglas (Caudill, 1970).

- Al comparar el puntaje de ambos países, se puede concluir que presentan similitud en las dimensiones de *Distancia del poder*, *Masculinidad* y *Evitación de la incertidumbre*. Por otro lado, muestran grandes diferencias en *Individualismo*, *Orientación a largo plazo* e *Indulgencia*.

4.6. Guía de negociación propuesta

La información anterior permite deducir que las barreras culturales entre Colombia y Japón son grandes, esto puede afectar significativamente la interacción en una negociación entre personas de estos dos países, por lo tanto, con base en el análisis anterior se propone la siguiente guía de negociación desde la perspectiva colombiana:

Antes de la negociación

Preparación: Hacer negocios es complejo, y lo es más cuando se trata de una negociación con alguien que es de otro país y que no habla tú mismo idioma, por eso es necesaria la preparación: conocer la mayor cantidad de información posible de la contraparte, comprender su cultura y modo de negociar. Improvisar no es una buena opción cuando se trata de negociar con japoneses; para ellos es importante la planificación y comunicación clara y precisa.

Mentalidad de largo plazo: Si se va a negociar con japoneses y se espera que el resultado sea exitoso, hay que tener presente que para ellos las relaciones a largo plazo son cruciales, por lo tanto, se debe ir con la mentalidad de que esa negociación que se va a realizar tendrá un largo recorrido en el futuro y que se van a entablar lazos fuertes y duraderos.

Puntualidad: Lo que muchos extranjeros dicen que les molesta de los colombianos a la hora de hacer negocios es la impuntualidad, esto representa falta de seriedad y de respeto, principalmente para aquellos países como Japón donde el tiempo es considerado un recurso importante.

Durante la negociación

Tarjeta de presentación: Al visitar una empresa japonesa, el primer paso consiste en el saludo formal, esto incluye el intercambio de tarjetas de presentación (también conocidas como tarjetas de visita). Según Tobaru, Matsuda y Chapin (2015) en japon esto representa cortesía. Esta tarjeta debe entregarse con ambas manos y del lado que tenga el idioma de la contraparte o, en su defecto, del idioma internacional común.

Regalo: Otro ejemplo de lo que representa cortesía en Japón son los regalos; usualmente se ofrecen en las primeras reuniones, y si la relación es a largo plazo, se continúan ofreciendo en fechas especiales. Es valiosa la forma de envolverlo y entregarlo (Tobaru, Matsuda y Chapin, 2015)

Lenguaje corporal: La comunicación no verbal en Japón es importante, el uso de gestos y lenguaje corporal es muy notable, de modo que, al momento de llevar a cabo la negociación, se debe ser cuidadoso con las expresiones, puesto que algunas pueden malinterpretarse y tener un significado diferente en Japón. Adicionalmente, los movimientos corporales deben ser moderados, los japoneses acostumbran a analizar a las personas de acuerdo a su lenguaje corporal, pues piensan que este último define o dice mucho de alguien.

Cooperación: La forma de negociar de los japoneses es cooperativa, es decir, una negociación en la que todos ganan, por lo tanto, hay que dejar a un lado la idea de que una parte sale beneficiada y otra pierde.

Después de la negociación

Trabajo: Una vez que la negociación haya sido exitosa, procede el proceso de trabajo. Es necesario tener en cuenta que la cultura del trabajo en Japón es sagrada; los japoneses consumen

una gran cantidad de energía en la planificación, los detalles y la productividad en el ámbito laboral.

Trabajo en equipo: Al ser una sociedad altamente colectivista, los japoneses disfrutaban colaborar con otras personas para alcanzar los objetivos comunes, esto está ligado con la relevancia que tiene el enfoque grupal en el país.

5. CAPÍTULO V: CONCLUSIÓN

En el primer capítulo se hizo una revisión de cómo la participación comercial entre Colombia y Japón ha sido baja e inestable a pesar de que formalmente las negociaciones han existido desde hace más de un siglo.

En el segundo capítulo se analizó los antecedentes y se identificaron las variables negociación internacional, cultura japonesa e interculturalidad como aspectos claves para entender el problema. En las bases teóricas se tomó como referencia el modelo de dimensiones culturales de Geert Hofstede y el modelo contextual de Edward Hall.

En el último capítulo se dio a conocer algunos datos de la trayectoria de Inversión Extranjera Directa de Japón en Colombia, haciendo énfasis en que a pesar de que Japón es uno de los mayores inversionistas a nivel global, en Colombia la participación comercial ha sido mínima. Adicionalmente se analizaron ambos países desde los aspectos culturales y de los negocios; respecto a la cultura, esta fue analizada en el modelo Hofstede y se concluye que ambos países presentan grandes diferencias en la forma en que disfrutan la vida, crean relaciones con otras personas y en su nivel de interdependencia, por otro lado, tomando como referencia el modelo contextual de Hall, se analizó que ambos países comparten similitud en características que son propias de culturas de alto contexto, sin embargo, presentan diferencias en aspectos como la comunicación y la orientación a corto y largo plazo. En cuanto a los negocios, se identificó que el estilo de negociación utilizado por los colombianos es el tradicional mientras que los japoneses se rigen por el integrativo. Al finalizar este capítulo se propone una guía para llevar a cabo antes, durante y después de una negociación con japoneses, teniendo en cuenta aspectos como el lenguaje corporal, la puntualidad, la forma de trabajar y la mentalidad a largo plazo, esto con el fin de mejorar los determinantes

anteriormente planteados en las relaciones comerciales entre estos países y llegar a acuerdos exitosos.

Finalmente, desde el punto de vista académico, extendemos la invitación a que se siga investigando el tema ya que establecer relaciones comerciales con Japón puede aportar significativamente a aquellos sectores en los que Colombia no es competitivo a nivel global como lo son el tecnológico, científico y automotriz. Asimismo, Colombia puede ofrecer productos como flores, carbón, manufactura y frutas. De esta manera, ambos países pueden enriquecerse mutuamente y ser más competitivos. Desde el punto de vista metodológico, los límites que se encontraron en esta investigación es la poca información sobre Colombia en términos de cultura y negocios. Adicionalmente, los resultados encontrados con base a la literatura no son los más relevantes, por lo tanto, se sugiere que un próximo paso a seguir para ampliar la información de esta investigación es llevar a cabo entrevistas con empresas japonesas localizadas en Colombia y asimismo con empresas colombianas con experiencia en el territorio japonés.

BIBLIOGRAFÍA

- Adair, W. (2003). Integrative Sequences and Negotiation Outcome in Same- And Mixed-Culture Negotiations. Obtenido el 30 de julio de 2020 de <https://web-b-ebshost-com.consultaremota.upb.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=c8899e35-a764-4bfd-a74b-1495e5c5fe42%40pdc-v-sessmgr03>
- Adair, W., y Brett, J. (2005). The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioral Sequences in Negotiation. Obtenido el 30 de julio de 2020 de <https://www.jstor.org/stable/25145947?seq=1>
- Banco Mundial (2020). Doing Business. Obtenido el 30 de octubre de 2020 de <https://espanol.doingbusiness.org/es/rankings?region=latin-america-and-caribbean>
- Banco Mundial (2020). Doing Business. *Facilidad para hacer negocios en Japón*. Obtenido el 30 de octubre del 2020 de <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/japan>
- Barbosa, F. (2009). Japan: My vital adventure. Obtenido el 30 de octubre de 2020 de <https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/ENCOUNTERS-BETWEEN-COLOMBIA-AND-JAPAN.pdf>
- Breet, J. (2000). Culture and Negotiation. Obtenido el 30 de julio de 2020 de <https://web-b-ebshost-com.consultaremota.upb.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=c8899e35-a764-4bfd-a74b-1495e5c5fe42%40pdc-v-sessmgr03>
- Cancillería de Colombia (Diciembre de 2009). Encounters between Colombia and Japan: A Tribute to One Hundred Years of Friendship [Archivo PDF]. Obtenido el 30 de octubre de 2020 de

<https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/ENCOUNTERS-BETWEEN-COLOMBIA-AND-JAPAN.pdf>

Caudill, W. (1970). The study of Japanese Personality and behavior. Obtenido el 30 de julio de 2020 de

https://scholarship.rice.edu/bitstream/handle/1911/63039/article_RIP564_part4.pdf?sequence=1

EAFIT (23 de agosto de 2019). ¿Cuáles destinos colombianos cautivarían a un turista japonés? Obtenido el 30 de octubre de 2020 de

<https://www.eafit.edu.co/noticias/agenciadenoticias/2019/cuales-destinos-colombianos-cautivarían-a-un-turista-japones>

Fedesarrollo (30 de octubre de 2008). RELACIONES ECONÓMICAS ENTRE COLOMBIA Y JAPÓN: SITUACIÓN ACTUAL Y ALTERNATIVAS PARA SU FORTALECIMIENTO [Archivo PDF]. Obtenido de

<http://www.tlc.gov.co/getattachment/acuerdos/negociaciones-en-curso/japon/contenido/analisis-y-estudios/relaciones-economicas-entre-colombia-y-japon-s-1/relaciones-economicas-entre-colombia-y-japon-1.pdf.aspx>

Garavito, A., Iregui, A., Ramírez, M. (2014). An Empirical Examination of the Determinants of Foreign Direct Investment: A Firm-Level Analysis for the

Colombian Economy. Obtenido el 30 de julio de 2020 de <https://web-b-ebSCOhost.com.consultaremota.upb.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=c8899e35-a764-4bfd-a74b-1495e5c5fe42%40pdc-v-sessmgr03>

Garriga, A. (s.f). Recursos en Project Management. Qué son las dimensiones de Hofstede.

Obtenido el 30 de octubre de 2020 de

<https://www.rekursosenprojectmanagement.com/dimensiones-de-hofstede/>

Ghuri, N., y Usunier, J. (2003). International Business Negotiations. Some General Guidelines for Negotiating International Business [Archivo PDF]. Obtenido el 30 de

julio de 2020 de
<http://www.mim.ac.mw/books/International%20Business%20Negotiations.PDF>

Gallego, J. (2014). Introducción a los Negocios Internacionales. Obtenido el 15 de agosto de 2019 de <https://docplayer.es/19150825-Introduccion-a-los-negocios-internacionales.html>

Graham, J. (2003). International Business Negotiations. Vis-á-vis: International Business Negotiations [Archivo PDF] Obtenido el 30 de julio de 2020 de <http://www.mim.ac.mw/books/International%20Business%20Negotiations.PDF>

Grossberg, K. (2017). Foreign entrepreneurs in Japan: learning to succeed when strategy and business culture collide. Obtenido el 30 de julio de 2020 de <https://www-emerald-com.consultaremota.upb.edu.co/insight/content/doi/10.1108/SL-05-2017-0045/full/pdf?title=foreign-entrepreneurs-in-japan-learning-to-succeed-when-strategy-and-business-culture-collide>

Hall, E. (1976). Beyond Culture [Archivo PDF]. *Contexts, High and Low*. Obtenido el 30 de octubre de 2020 de https://monoskop.org/images/6/60/Hall_Edward_T_Beyond_Culture.pdf

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014). Metodología de investigación [Archivo PDF]. México: McGraw Hill. Obtenido de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Obtenido el 30 de julio de 2020 de <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>

Hofstede Insights (2020). Compare Countries: Colombia and Japan. Obtenido el 30 de octubre de 2020 de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/colombia,japan/>

- Kasiyarno, Santoso, D., Apriyanto, S. (2020). Intercultural Communication and Business Chain Formation of America and Japan. Obtenido el 30 de julio de 2020 de <https://web-b-ebshost-com.consultaremota.upb.edu.co/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=1f58e6e4-2dac-4558-99cf-c9bfbadf6db1%40pdc-v-sessmgr04>
- Lemos, M. (2008). Interculturalidad: una cuestión en discusión [Archivo PDF]. Obtenido el 30 de julio de 2019 de https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/publicaciones_centros/PDF/rio_2008/36_lemos.pdf
- Llorente, R. (2009). Japan and Colombia: “Dainamizumu no kankei”. Obtenido el 30 de octubre de 2020 de <https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/ENCOUNTERS-BETWEEN-COLOMBIA-AND-JAPAN.pdf>
- Maldonado, K. (2007). La interculturalidad de los negocios internacionales [Archivo PDF]. Obtenido el 30 de octubre de 2020 de https://www.urosario.edu.co/urosario_files/bf/bf5df123-190e-4ff8-b3df-d19bc097ebca.pdf
- Minambiente (21 de mayo de 2019). Colombia, el segundo país más biodiverso del mundo, celebra el Día Mundial de la Biodiversidad. Obtenido el 30 de octubre de 2020 de <https://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias-minambiente/4317-colombia-el-segundo-pais-mas-biodiverso-del-mundo-celebra-el-dia-mundial-de-la-biodiversidad#:~:text=Colombia%20ocupa%20el%20primer%20lugar,el%20cuarto%20lugar%20en%20mam%C3%ADferos.>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (15 de febrero de 2019). El turismo obtuvo resultados históricos en 2018. Obtenido el 30 de octubre de 2020 de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/el-turismo-obtuvo-resultados-historicos-en-2018>

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Diciembre de 2012). Japón y Colombia: Integración necesaria. Obtenido el 30 de octubre de 2020 de <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=9887b050-8d23-4e04-8cb6-990af068e9a5>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012). Reporte del Grupo de Estudio Conjunto Para un Acuerdo de Asociación Económica (AAE) Entre Japón y la República de Colombia [Archivo PDF]. Obtenido el 30 de octubre de 2020 de <http://www.tlc.gov.co/getattachment/acuerdos/negociaciones-en-curso/japon/contenido/analisis-y-estudios/reporte-del-grupo-de-estudio-conjunto-para-un-acue/reporte-del-grupo-de-estudio1.pdf.aspx>
- Mondragón, J. (2009). New horizons have opened in the Economic bilateral relationship. Obtenido el 30 de octubre de 2020 de <https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/ENCOUNTERS-BETWEEN-COLOMBIA-AND-JAPAN.pdf>
- Montenegro, Y. (2017). Colombia and the International Business Environment. Obtenido el 30 de julio de 2020 de <https://web-a-ebascohost.com.consultaremota.upb.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=7399b965-811d-4540-b8a0-0942cae26045%40sessionmgr4006>
- Noma, H. (2009). How unique is Japanese culture? A critical review of the discourse in intercultural communication literature. Obtenido el 30 de julio de 2020 de <https://www-emerald-com.consultaremota.upb.edu.co/insight/content/doi/10.1108/18363261080001596/full/pdf?title=how-unique-is-japanese-culture-a-critical-review-of-the-discourse-in-intercultural-communication-literature>
- OEC (2019). Colombia. *Yearly Imports*. Obtenido el 20 de agosto de 2019 de <https://oec.world/en/profile/country/col/>

Oligastri, E. (2001). ¿Cómo negocian los colombianos?. Obtenido el 30 de julio de 2020 de <https://afly.co/3y84>

Olejarska, P. (29 de enero de 2018). La República. Las mujeres tienen mejor suerte en el regateo. Obtenido el 30 de octubre de 2020 de <https://www.larepublica.co/consumo/las-mujeres-tienen-mejor-suerte-en-el-regateo-2593234>

Parra, J., Santiago, E., Murillo, M y Atonal, C. (2010). Estrategias para negociaciones exitosas [Archivo PDF]. Obtenido el 30 de octubre de 2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/730/73013006009.pdf>

Portafolio (23 de mayo de 2017). Colombia quiere más inversiones y turistas japoneses. Obtenido el 30 de octubre de 2020 de <https://www.portafolio.co/negocios/inversion/colombia-se-muestra-en-japon-504376>

Revista Semana (25 de octubre de 2018). Así comenzaron las relaciones diplomáticas entre Japón y Colombia. Obtenido el 30 de octubre de 2020 de <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/japon-el-mundo-al-derecho/articulo/asi-comenzaron-las-relaciones-diplomaticas-entre-japon-y-colombia/588278/>

Rojas, R. (09 de febrero de 2015). Revista Portafolio. Comercio entre Colombia y Japón. Obtenido el 30 de octubre de 2020 de <https://www.portafolio.co/opinion/ricardo-rojas-parra/comercio-colombia-japon-37392>

Salacuse, J. (2005). Negotiating: The top ten ways that culture can affect your negotiation. Obtenido el 30 de julio de 2020 de <https://web-b-ebsohost-com.consultaremota.upb.edu.co/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=1f58e6e4-2dac-4558-99cf-c9bfbadf6db1%40pdc-v-sessmgr04>

Sanmiguel, I. (2009). The Treaty of 1908 between Colombia and Japan and Immigration. Obtenido el 30 de octubre de 2020 de

<https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/ENCOUNTERS-BETWEEN-COLOMBIA-AND-JAPAN.pdf>

Sisti, M. (25 de septiembre de 2019). Business Insider. No hay un solo tipo de PIB: la lista de las mayores economías es diferente según el criterio para medirlo. Obtenido el 30 de octubre de 2020 de <https://www.businessinsider.es/estas-son-mayores-economias-mundo-como-mida-pib-497319>

Soare (2009). Interculturality and Globalization. *Intercultural communication in the organizational*. Obtenido el 30 de julio de 2019 de <http://www.proceedings.univ-danubius.ro/index.php/eirp/article/view/532/490>

Stallings, B. (1991). Latin American Trade Relations with Japan: New Opportunities in the 1990s?. Obtenido el 30 de julio de 2020 de <https://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=Latin+American+Trade+Relations+with+Japan%3A+New+Opportunities+in+the+1990s%3F&filter=>

Tanaka, H. (2009). The handbook of business discourse. *Japan*. Obtenido el 30 de julio de 2020 de <https://www.jstor.org/stable/10.3366/j.ctt1g09zrh>

Tanehashi, A. (2010). Factores culturales y negocios en Japón [Archivo PDF]. Obtenido el 20 de octubre de 2020 de <https://es-static.z-dn.net/files/d29/ca8283c2e6cb1994fc97673689d4cc4e.pdf>

Țăranu, D., Țăranu, Ș., Chira, R. (2011). Intercultural Negotiations. Obtenido el 30 de julio de 2020 de <https://web-b-ebsohost-com.consultaremota.upb.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=c8899e35-a764-4bfd-a74b-1495e5c5fe42%40pdc-v-sessmgr03>

Tobaru, A., Matsuda, H., Chapin, M. (2015). Tips for Doing Business and Collaborations in Japan. Obtenido el 30 de julio de 2020 de <https://web-b-ebsohost-com.consultaremota.upb.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&sid=c8899e35-a764-4bfd-a74b-1495e5c5fe42%40pdc-v-sessmgr03>

- Tuman, J., y Emmert, C. (1999). Explaining Japanese foreign direct investment in Latin America, 1979-1992. Obtenido el 30 de julio de 2020 de <https://www.jstor.org/stable/42863928>
- UNCTAD (2019). Informe sobre las inversiones en el mundo 2019 [Archivo PDF]. Obtenido el 30 de octubre de 2020 de https://unctad.org/es/system/files/official-document/wir2019_overview_es.pdf
- UNESCO (2010). Invertir en la diversidad cultural y el diálogo intercultural. Obtenido el 20 de julio de 2019 de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000184755_spa
- Urrutia (2009). The origins of my interest in Japan. Obtenido el 30 de octubre de 2020 de <https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/ENCOUNTERS-BETWEEN-COLOMBIA-AND-JAPAN.pdf>
- UTadeo (Mayo 13 de 2016). Japón es el primer inversionista de Asia en Colombia. Obtenido el 30 de octubre de 2020 de <https://www.utadeo.edu.co/es/noticia/novedades/observatorio-asia-pacifico/142591/japon-es-el-primero-inversionista-de-asia-en-colombia>
- Yammamoto, K., y Lloyd, R. (2019). Ethical Considerations of Japanese Business Culture. Obtenido el 30 de julio de 2020 de <https://web-b-ebsohost-com.consultaremota.upb.edu.co/bsi/detail/detail?vid=5&sid=740f7968-43a8-40a5-9fd1-de5f87f7512f%40pdc-v-sessmgr01&bdata=Jmxhbmc9ZXMMmc2l0ZT1ic2ktbGl2ZQ%3d%3d#AN=137698604&db=bth>