



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO**

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística

Escuela de Administración

Licenciatura en Administración - Plan 2003

Taller de Práctica Profesional - Módulo II: Tesina

**INFORME DE TESINA**

"El impacto de la cultura sobre las negociaciones internacionales: estudio de las empresas  
Bonnin Hnos. S.H. y Delta Comex S.A. de la provincia de Entre Ríos sobre sus  
exportaciones a China durante el período 2022 - 2023"

*China - Comercio internacional - Comunicación intercultural - Cultura - Entre Ríos*

Alumno: Candela Lizzi

Legajo: L-3212/3

DNI: 39.841.166

Teléfono: 03447-15430147

Correo electrónico: candela\_li@hotmail.com

Director: Lic. RR. II. Ayelén Cecilia Leda

Celular: 0341-153514573

Profesor Titular: Dr. Sergio Albano

Tutor en 1ra. Instancia: Lic. Aín Mora

Tutor en 2da. Instancia: Lic. Martín Juaristi

Fecha de presentación: 1/10/2024

## Resumen

Este trabajo analiza cómo las diferencias culturales influyen en las negociaciones internacionales, destacando los casos de las empresas entrerrianas Bonnin Hnos. S.H. y Delta Comex S.A. en sus exportaciones a China (2022-2023). A través de un enfoque mixto, que combina entrevistas y cuestionarios, se evidenció la importancia de comprender y adaptarse a las particularidades culturales para mejorar los resultados comerciales y fomentar una mejor comprensión intercultural.

Palabras claves: *China - Comercio internacional - Comunicación intercultural - Cultura - Entre Ríos*

## AGRADECIMIENTOS

*A mis padres, Alba Spandre y Fabricio Lizzi, y a mis hermanos, mis pilares fundamentales.*

*Este logro se los dedico a ellos como expresión de mi más sincero amor y admiración.*

*A toda mi familia y amigos, por cada gesto de aliento y cada palabra de ánimo.*

*A mis abuelos, aunque ya no estén físicamente conmigo, su amor continúa guiándome en cada paso.*

*A la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, por enseñarme a ser mejor profesional y mejor persona, por cultivar en mí el amor por mi carrera y por brindarme un entorno de aprendizaje y crecimiento.*

*A todos los profesores y compañeros que tuve el privilegio de conocer, les agradezco sinceramente por su apoyo, conocimientos compartidos y compañerismo.*

*A mi Directora, Lic. Ayelén Cecilia Leda, un reconocimiento especial. Su experiencia, comprensión y paciencia fueron fundamentales para mi desarrollo en el complejo y gratificante mundo de la investigación.*

*A mis tutores, por su orientación durante todo el proceso de elaboración de este trabajo.*

*Un agradecimiento especial a las empresas Bonnin Hnos. S.H. y Delta Comex S.A. por su valiosa colaboración en esta investigación. En particular a Cecilia Campodónico y Diego Milanich, quienes me brindaron su experiencia de manera generosa.*

*A todos los que han sido parte de mi recorrido académico y profesional, gracias por ayudarme a hacer realidad este sueño.*

## Síntesis

La cultura tiene una influencia profunda en cómo las personas perciben, comprenden y actúan en el mundo, lo cual se refleja directamente en sus prácticas comerciales. En el ámbito internacional, las negociaciones no solo involucran la interacción entre distintas naciones, sino también entre diferentes culturas. Aunque pueden surgir similitudes durante este proceso, también es común que se destaquen las diferencias idiosincrásicas entre las culturas. Por lo tanto, lograr acuerdos comerciales exitosos implica no solo reconocer estas diferencias culturales, sino también comprender profundamente su naturaleza y utilizar este conocimiento estratégicamente.

En el presente trabajo, se destaca la importancia de adaptarse a las diferencias culturales en los intercambios internacionales, a través de los casos de las empresas Bonnin Hnos. S.H. y Delta Comex S.A. de Entre Ríos en sus exportaciones a China durante el período 2022-2023. La investigación adopta un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión amplia y profunda del fenómeno en estudio. Se emplearon entrevistas semiestructuradas como técnica de recolección de información, complementadas con un cuestionario dirigido al sector de comercio exterior de ambas empresas, cada uno representado por 2 (dos) y 4 (cuatro) personas respectivamente. La técnica de muestreo utilizada fue de tipo no probabilístico utilizando el método de casos – tipo.

Los resultados de esta investigación proporcionan una visión detallada del impacto de los factores culturales en las estrategias de negocios de las empresas mencionadas durante el período analizado.

Finalmente, este estudio contribuye a orientar las estrategias y prácticas en las negociaciones internacionales, particularmente con China, con el objetivo de mejorar los resultados comerciales y fortalecer la comprensión intercultural.

## ÍNDICE

1.	Introducción .....	7
2.	Problemática.....	10
3.	Hipótesis.....	12
4.	Objetivos .....	13
4.1.	Objetivo general .....	13
4.2.	Objetivos específicos.....	13
5.	Metodología .....	14
6.	Marco teórico .....	18
6.1.	Cultura.....	18
6.2.	Globalización y su rol en los negocios internacionales.....	21
6.3.	Negocios internacionales.....	24
6.4.	Análisis de las diferencias culturales entre Oriente y Occidente y su impacto en las negociaciones internacionales .....	25
7.	Presentación de resultados obtenidos .....	32
7.1.	Resultado de las entrevistas.....	32
7.2.	Resultado de los cuestionarios .....	38
8.	Conclusiones .....	41
9.	Propuestas .....	46
10.	Anexos.....	48
	<i>Anexo 1. Guía de entrevista a los representantes de las empresas Bonnin Hnos. S.H. y Delta Comex S.A. ....</i>	<i>48</i>
	<i>Anexo 2. Cuestionario para censo en el área de comercio exterior.....</i>	<i>49</i>
	<i>Anexo 3. Divergencias culturales entre Oriente y Occidente.....</i>	<i>51</i>
	<i>Anexo 4. Escalas de Erin Meyer sobre las diferencias culturales.....</i>	<i>55</i>
	<i>Anexo 5. Cuadro comparativo: diferencias culturales entre Oriente y Occidente .....</i>	<i>57</i>
11.	Bibliografía .....	58

## 1. Introducción

En el contexto actual de globalización, las interacciones comerciales internacionales incluyen una amplia gama de actividades económicas como la importación y exportación de bienes, la inversión extranjera, la creación de alianzas comerciales y estratégicas, entre otras. Los negocios internacionales son cada vez más frecuentes, complejos y dan lugar a intercambios entre diversas culturas.

Sin embargo, las situaciones interculturales entre empresas no son un fenómeno nuevo. A medida que aquellas han buscado expandir sus operaciones más allá de las fronteras nacionales, se han visto atravesadas por distintos fenómenos, como el avance tecnológico y la integración económica.

Para una mejor comprensión del impacto de la cultura sobre los negocios internacionales, es necesario definir lo que es la cultura. En la década del 1870, el antropólogo Edward B. Tylor<sup>1</sup>, considerado uno de los primeros y más influyentes autores en el campo de la antropología cultural, la definió como “todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, la costumbre y cualquier otra capacidad y hábito adquirido por el hombre en cuanto que es miembro de la sociedad”.<sup>2</sup>

En este escenario, existen numerosas variables culturales que influyen en la dinámica de las negociaciones y que no se limitan únicamente al idioma, sino que también abarcan aspectos como las tácticas de negociación, formas de comunicación, creencias, costumbres, entre otros.

---

<sup>1</sup> (Camberwell, 1832 - Wellington, 1917) Antropólogo británico considerado como uno de los padres de la antropología moderna. Disponible en: <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/t/tylor.htm> Última consulta: 29/05/2024

<sup>2</sup> GARCÍA, F. N. (2012). Cultura, subcultura, contracultura "Movida" y cambio social (1975-1985). Universidad Complutense de Madrid, Madrid. p. 301.

En el marco de las relaciones internacionales entre China y Argentina, desde la década de 1970 con la reforma y apertura económica de China<sup>3</sup>, el país asiático ha buscado activamente fortalecer sus lazos económicos con los países de América del Sur, incluida Argentina. Esta estrategia ha implicado promover intercambios comerciales, inversiones y financiamiento en una variedad de sectores considerados estratégicos para el desarrollo económico de ambas partes. Esta búsqueda de cooperación económica ha sido recíproca, ya que los países de América del Sur también han visto en China un socio potencial para impulsar su crecimiento económico y diversificar sus relaciones comerciales.<sup>4</sup>

En lo que respecta a Entre Ríos, provincia argentina seleccionada para la investigación, ha estado llevando a cabo actividades de internacionalización desde la década de 1990. No obstante, fue en 2008 cuando obtuvo reconocimiento constitucional a través del artículo 75 de su Carta Magna, el cual establece que la provincia “podrá realizar gestiones y celebrar acuerdos internacionales para satisfacer sus intereses, sin perjuicio de las facultades delegadas al gobierno federal”.<sup>5</sup>

Las actividades exteriores de esta provincia se han desarrollado en diversas áreas temáticas y con distintos socios externos, que van más allá de las naciones latinoamericanas, como

---

<sup>3</sup> En 1978, durante el gobierno de Deng Xiaoping, China inició un programa de reformas basado en la adopción de principios socialistas de mercado, que se componía básicamente de dos aspectos: el ajuste interno y la apertura externa. Para avanzar en este segundo punto, China necesita integrarse a la economía mundial y, por esa razón, intenta estrechar relaciones tanto con países desarrollados, como en desarrollo, incluida América Latina. JIANG, S. (2006). Una mirada china a las relaciones con América Latina. *Nueva Sociedad*, 203. Disponible en <https://nuso.org/articulo/una-mirada-china-a-las-relaciones-con-america-latina/> Última consulta: 18/04/2024

<sup>4</sup> GONZÁLEZ JÁUREGUI, J. (2023). La Argentina en un contexto global en transición: Los desafíos del vínculo económico con China. Voces en el Fénix. Disponible en <https://vocesenelfenix.economicas.uba.ar/la-argentina-en-un-contexto-global-en-transicion-los-desafios-del-vinculo-economico-con-china/> Última consulta: 11/04/2024

<sup>5</sup> En 2008, se realizó una reforma constitucional en Entre Ríos, que resultó en la sanción de una nueva versión de la Constitución Provincial. Esta reforma, incorporó derechos de tercera generación, como el cuidado del medio ambiente, políticas de crédito y el ingreso y ascenso en la administración pública por concurso, entre otros aspectos. Constitución Provincial de Entre Ríos. (2008). Disponible en <http://www.entrerios.gov.ar/reimun/normas/14%20Constitucion%202008.pdf>. Última consulta: 10/04/2024

Venezuela, extendiéndose a socios más distantes como Italia y China.<sup>6</sup> Para esta investigación, se toma en consideración la relación que ha desarrollado con el país asiático a lo largo de los años. Se tomaron en cuenta los años 2022<sup>7</sup> y 2023<sup>8</sup>, dado que, según informes del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), en ambos años China fue el principal destino de exportación de productos de la provincia. Esta asociación estratégica se evidencia en las exportaciones de carne bovina y aviar desde Entre Ríos hacia China, además de un fuerte peso del maíz y el trigo en su comercio exterior.<sup>9</sup>

En el presente trabajo, se destaca la importancia de la adaptación a las diferencias culturales en los intercambios internacionales. Se analiza la experiencia de dos empresas de la provincia de Entre Ríos: Bonnin Hnos. S.H., con sede en Colón, y Delta Comex S.A. con domicilio en la localidad de Concordia, en su interacción con el mercado chino durante el período 2022 – 2023.

Se espera que este trabajo también sea un aporte para orientar las estrategias y comportamientos en la negociación internacional- en especial, con China-, teniendo en cuenta que las diferencias culturales son relevantes a pesar de los efectos de la globalización.

---

<sup>6</sup> CABROL, C. (2015). "La cooperación internacional descentralizada del poder ejecutivo de la provincia de Entre Ríos: acciones e intereses, 1994-2013". Cuadernos de Política Exterior Argentina, N° 119, Rosario, enero-marzo, p. 35.

<sup>7</sup> INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos). (2023). Informes técnicos: Origen provincial de las exportaciones - Año 2022, p. 12. Disponible en [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/opex\\_03\\_23E165E1E942.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/opex_03_23E165E1E942.pdf) Última consulta: 28/05/2024

<sup>8</sup> INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos). (2024). Informes técnicos: Origen provincial de las exportaciones - Año 2023, p. 10. Disponible en [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/opex\\_03\\_242F13EBBC84.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/opex_03_242F13EBBC84.pdf) Última consulta: 28/05/2024

<sup>9</sup> D'ANGELO, G., & TERRÉ, E. (2022). ¿Quién es el principal socio comercial de cada provincia argentina? Bolsa de Comercio de Rosario, p.4. Disponible en <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/quien-es-el> Última consulta: 12/04/2024

## 2. Problemática

La situación problemática que originó el presente informe se relaciona con la importancia y los desafíos del intercambio comercial entre Argentina y China, la cual representa una parte significativa de la historia económica de ambos países durante décadas. Según la Bolsa de Comercio de Rosario, antes de 1972 ya existían múltiples contactos oficiales y estatales entre Argentina y China. Sin embargo, fue en ese año cuando se iniciaron las relaciones diplomáticas, lo que “implicó la apertura de mutuas embajadas y el inicio de un camino de profundización de vínculos comerciales, culturales, de inversiones, entre otros campos”.<sup>10</sup>

En el marco de esta investigación, se destacó la participación de Bonnin Hnos. S.H., una compañía familiar de origen nacional. Desde su establecimiento como sociedad en 1991, y acumulando más de dos décadas de experiencia en el sector avícola, la empresa ha demostrado un compromiso constante con su crecimiento y su integración en la cadena productiva. Asimismo, cuenta con las autorizaciones necesarias para exportar a diversos destinos, entre los que se incluyen países de la Unión Europea y naciones asiáticas como China.<sup>11</sup>

Otra de las empresas seleccionadas para el estudio es Delta Comex S.A., fundada en 2004 por sus actuales propietarios, Federico Lavista Llanos y Hugo E. Perdomo.<sup>12</sup> A lo largo de los años, esta ha acumulado una sólida experiencia en el cultivo, empaque y exportación de arándanos frescos, así como en el manejo y exportación de nueces pecanas desde la provincia de Entre Ríos y sus alrededores. Desde 2014, Delta Comex exporta nuez pecan a los

---

<sup>10</sup> Bolsa De Comercio De Rosario. (2023). En 2022 el comercio bilateral con China fue el más grande de la historia. Disponible en <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/en-2022-el> Última consulta: 18/04/2024

<sup>11</sup> Bonnin Hnos. S.H. (s.f.). Disponible en Página web de Bonnin Hnos. S.H. <https://www.bonninhnos.com.ar/> Última consulta: 03/05/2024

<sup>12</sup> Delta Berries (s.f.). Sobre Nosotros. Disponible en <https://www.deltaberries.com.ar/>. Última consulta: 21/08/2024

mercados más exigentes del mundo. Actualmente, la empresa tiene como destinos de exportación Norteamérica, la Unión Europea, Medio Oriente y Asia.<sup>13</sup>

A pesar de la larga historia de intercambios comerciales entre ambos países, las diferencias culturales representan un desafío significativo para las empresas argentinas que buscan expandirse en el mercado chino. La falta de conocimiento puede obstaculizar el éxito y limitar las oportunidades comerciales. Por lo tanto, es crucial para las empresas entender las expectativas, actitudes y comportamientos de las personas para adaptarse eficazmente, fomentar la empatía y evitar conflictos culturales que pongan en riesgo los acuerdos comerciales.

#### Pregunta problema

En base a esta problemática, surge el siguiente interrogante de investigación:

¿Cómo afectaron las diferencias culturales a las operaciones de negocios internacionales que las empresas de Entre Ríos Bonnin Hnos. S.H. y Delta Comex S.A. llevaron a cabo en los mercados de exportación de China en el período 2022 – 2023?

#### Preguntas específicas

¿Qué desafíos específicos surgieron en las negociaciones comerciales entre Bonnin Hnos. S.H., Delta Comex S.A. y sus contrapartes chinas debido a las diferencias culturales durante el período 2022 - 2023?

---

<sup>13</sup> Delta Berries (s.f.). Servicios. Disponible <https://www.deltaberries.com.ar/servicios>. Última consulta: 21/08//2024

¿Qué medidas tomaron Bonnin Hnos. S.H. y Delta Comex S.A. durante el período 2022 - 2023 para fomentar la comprensión mutua y construir relaciones de confianza con sus contrapartes chinas, considerando las diferencias culturales?

¿Cuáles estrategias similares implementaron Bonnin Hnos. S.H. y Delta Comex S.A. en sus operaciones de negocios internacionales para abordar las diferencias culturales presentes en el mercado chino durante el período analizado?

¿Qué consideraciones culturales tuvieron en cuenta Bonnin Hnos. S.H. y Delta Comex S.A. al desarrollar e implementar sus estrategias comerciales en el mercado chino durante el período analizado?

### **3. Hipótesis**

Durante su actividad de exportación a China en el período 2022 – 2023, las empresas con sede en Entre Ríos, Bonnin Hnos. S.H. y Delta Comex S.A., implementaron estrategias de adaptación cultural con la finalidad de operar fructíferamente en dicho mercado.

## **4. Objetivos**

### 4.1. Objetivo general

Analizar cómo las diferencias culturales influyeron en el diseño de las estrategias de las operaciones de negocios internacionales de las empresas Bonnin Hnos. S.H. y Delta Comex S.A. de Entre Ríos en el mercado de exportación de China en el período 2022 – 2023.

### 4.2. Objetivos específicos

1. Indagar los antecedentes de negociación entre China y las empresas Bonnin Hnos. S.H. y Delta Comex S.A.
2. Caracterizar los factores culturales que representaron desafíos en los procesos de negociación entre las partes.
3. Especificar las barreras culturales que influyeron en el entendimiento entre las dos culturas en el recorte temporal seleccionado.
4. Identificar las estrategias orientadas a mejorar el entendimiento y la cooperación cultural en las relaciones comerciales entre las empresas bajo estudio y China durante el período analizado.

## 5. Metodología

Para diseñar la presente investigación, se empleó la clasificación propuesta por Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio como marco de referencia metodológico.

La misma se planteó como no experimental dado que se realizaron estudios sin llevar a cabo una manipulación de las variables, sino que se observaron los fenómenos en su estado natural para luego analizarlos.<sup>14</sup>

Por otro lado, la investigación se llevó a cabo con diseño transeccional o transversal, recolectando datos en un solo momento, en un tiempo único y con el objetivo de describir variables. Además, se empleó un enfoque descriptivo<sup>15</sup> – exploratorio<sup>16</sup> para investigar cómo las diferencias culturales se reflejaron en las estrategias de negociación internacional de las empresas Bonnin Hnos. S.H. y Delta Comex S.A. con el mercado chino durante el período analizado.

Continuando con la metodología, la investigación adoptó un enfoque mixto, integrando métodos tanto cualitativos como cuantitativos. Esta combinación permitió obtener una comprensión más amplia y profunda del fenómeno en estudio.

Para recolectar datos sobre las experiencias de ambas empresas en el mercado externo, se utilizaron dos técnicas principales: entrevistas y cuestionarios.

En cuanto a las entrevistas (ver anexo 1), se entiende que son técnicas de investigación donde el entrevistador y el entrevistado intercambian información de manera flexible y abierta.

---

<sup>14</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. Y BAPTISTA, LUCIO, P. “*Metodología de la Investigación*”. 6ª Edición. Editorial McGraw Hill. 2014. p.152.

<sup>15</sup> Los estudios descriptivos se centran en especificar características y propiedades de fenómenos mediante análisis detallados, sin investigar explícitamente las relaciones entre variables (...). *Ibíd.* p.92.

<sup>16</sup> Estudios exploratorios: se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso. *Ibíd.* p. 91.

Durante estas interacciones, el objetivo principal es comprender las perspectivas y opiniones de los participantes. Por esta razón, se formulan preguntas abiertas y neutrales que permiten a los entrevistados expresarse en su propio lenguaje y contexto social.<sup>17</sup>

Las entrevistas se llevaron a cabo siguiendo un enfoque semiestructurado<sup>18</sup>, lo cual implica que se utilizó una guía de 15 (quince) preguntas predefinidas como base para la conversación. Este método permitió al entrevistador introducir preguntas adicionales según fue necesario, con el fin de explorar conceptos específicos o profundizar en áreas de interés durante la entrevista.

Para garantizar la eficacia y comodidad de los participantes, estas entrevistas se llevaron a cabo de manera remota, utilizando plataformas en línea que facilitaron la comunicación en tiempo real. El objetivo principal fue obtener una perspectiva integral sobre las experiencias en el mercado internacional, especialmente en cuanto a la interacción con el mercado chino durante el período bajo análisis, a través de la participación de los representantes de Bonnin Hnos. S.H. y Delta Comex S.A.

Para coordinar las entrevistas, se estableció inicialmente contacto por correo electrónico con los representantes de ambas empresas. En dicho correo electrónico, se les proporcionó información sobre el propósito de la investigación, el alcance de su participación y las fechas propuestas para las entrevistas.

Además, como parte de la investigación, se realizó un cuestionario autoadministrado<sup>19</sup>, (ver anexo 2), que formó parte de un censo en el área de comercio exterior de ambas empresas.

---

<sup>17</sup> *Ibidem*, p. 403.

<sup>18</sup> *Ibidem*.

<sup>19</sup> “Autoadministrado significa que el cuestionario se proporciona directamente a los participantes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos. (...) La forma de autoadministración puede tener distintos contextos: individual, grupal o por envío (correo tradicional, correo electrónico y página web o equivalente)” *Ibidem*, p. 233.

En Bonnin Hnos., el área de comercio exterior está conformada por 2 (dos) personas que trabajan en forma directa. De manera similar, Delta Comex, también cuenta con un equipo en el área de comercio exterior, aunque en este caso está compuesto por (4) cuatro personas. El cuestionario utilizado estuvo conformado por un conjunto de once (11) ítems presentados en forma de preguntas con opciones de respuesta cerrada. Los encuestados seleccionaron una opción entre las disponibles para cada pregunta. Este diseño permitió recolectar datos de manera estructurada sobre las percepciones y experiencias de los encuestados en relación con diversos aspectos de las transacciones comerciales con socios chinos.

Para facilitar la recopilación de datos, se utilizó una plataforma en línea, específicamente formularios de Google<sup>20</sup>, para diseñar y distribuir el cuestionario entre los participantes. Este enfoque permitió una mayor accesibilidad y eficiencia en la recolección de las respuestas.

Las empresas Bonnin Hnos. S.H. y Delta Comex S.A., ubicadas en Entre Ríos fueron seleccionadas como casos de estudio utilizando la técnica de muestreo no probabilístico o dirigido<sup>21</sup>, específicamente el método de casos – tipo<sup>22</sup>. Este enfoque se eligió para permitir una comprensión profunda y detallada de las interacciones comerciales con el mercado chino, priorizando la calidad y profundidad de la información sobre la cantidad y la estandarización. Se optó por muestras por conveniencia<sup>23</sup>, seleccionando los casos disponibles a los cuales se

---

<sup>20</sup> Los formularios de Google (en inglés, *Google Forms*) es una herramienta gratuita de Google enfocada en el desarrollo de formularios de manera práctica. Se pueden crear encuestas o cuestionarios. Disponible en <https://support.google.com/a/users/answer/9302965?hl=es> Última consulta: 02/05/2024

<sup>21</sup> *Ibíd.*, p. 386.

<sup>22</sup> Se utiliza una muestra de casos tipo en estudios cuantitativos exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo, en el que el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización (...). *Ibíd.*, p. 387.

<sup>23</sup> “Muestras por conveniencia: estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso.” Battaglia (2008a, citado en Hernández Sampieri et al., 2014; p.390).

tuvo acceso, con el objetivo de representar a la población de interés: todas las empresas en la provincia de Entre Ríos que mantienen relaciones comerciales con China.

Como se mencionó en la introducción del presente trabajo, durante los años 2022<sup>24</sup> y 2023<sup>25</sup> China fue el principal destino de exportación de productos de la provincia de Entre Ríos, según informes del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). Esta vinculación estratégica, reflejada en las exportaciones de carnes bovina y aviar, maíz y trigo, impactó sobre el fortalecimiento de las relaciones bilaterales comerciales y en otros aspectos, como en una mayor interacción cultural por enfrentarse al desafío de generar y proyectar negociaciones comerciales entre ambos pueblos (argentino y chino). Por lo tanto, la investigación consideró estos años como parte del análisis para comprender mejor las dinámicas y desafíos enfrentados por las empresas Bonnin Hnos. S.H. y Delta Comex S.A. en sus relaciones comerciales con el mercado chino.

---

<sup>24</sup> INDEC, 2023. Op. Cit., p. 12.

<sup>25</sup> INDEC, 2024. Op. Cit., p. 10.

## 6. Marco teórico

Dado que esta investigación está centrada en el impacto de la cultura en los negocios internacionales, es esencial comenzar definiendo algunos conceptos fundamentales:

### 6.1.Cultura

Para comprender cómo las diferencias culturales impactan en las negociaciones internacionales, se propone adoptar una perspectiva que reconozca la influencia profunda de la cultura en el comportamiento humano y en las interacciones grupales. Autores occidentales, como Edgar Schein<sup>26</sup> y Gareth Morgan<sup>27</sup>, han aportado teorías fundamentales en el campo de la psicología organizacional y la gestión empresarial que permiten entender cómo la cultura moldea éstas dinámicas.

Schein define la cultura como “un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.”<sup>28</sup> Estas presunciones, aprendidas y compartidas por los miembros del grupo, influyen en la forma en que perciben, piensan y sienten sobre los problemas que enfrentan.

En el contexto de las negociaciones internacionales, estas presunciones culturales se reflejan en las creencias, valores y normas compartidas por las partes involucradas. Las creencias de

---

<sup>26</sup> Edgar H. Schein (1928) nació en Zúrich, Suiza. Sus aportaciones en el ámbito organizacional abarcan los siguientes conceptos: “contrato psicológico”, “ancla de carrera” y “cultura organizacional”. *Psicología Organizacional y Empresarial*. (2014). Disponible en: <https://siguiendolospasosdeschein.blogspot.com/2014/08/schein.html>. Última consulta: 12/06/2024

<sup>27</sup> Gareth Morgan (1943) es un teórico organizacional británico-canadiense. Es conocido por su libro "Imágenes de la organización" y ha sido reconocido por sus contribuciones a la teoría organizacional y la gestión. Disponible en: <https://www.taoinstitute.net/about-us/people/honorary-associates/gareth-morgan>. Última consulta: 12/06/2024

<sup>28</sup> SCHEIN, E. H. (1988). *Cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janes Editores, S.A. p.25.

las partes sobre lo que es importante, los valores que orientan sus decisiones y las normas que guían su comportamiento pueden diferir debido a sus antecedentes culturales únicos. Estas diferencias culturales se reflejan en los estilos de comunicación, enfoques para la toma de decisiones y estrategias de negociación utilizadas por las partes.

Schein propone una estructura para analizar la cultura, dividida en tres niveles, que permite una comprensión más profunda de cómo la cultura influye en las interacciones dentro de un grupo u organización. Esta clasificación ayuda a identificar tanto los aspectos tangibles como intangibles de la cultura, así como su impacto en el comportamiento de los miembros.

El primer nivel es el de los artefactos, que abarca los aspectos más visibles y tangibles de la cultura, como el lenguaje escrito y hablado, los gestos corporales y el espacio físico, entre otros. En las negociaciones internacionales, comprender y respetar estos artefactos culturales es crucial para construir relaciones de confianza y establecer una comunicación efectiva con las partes involucradas. Detalles como el saludo adecuado, la forma de dirigirse a los interlocutores y el conocimiento de los símbolos culturales relevantes facilitan interacciones más fluidas y exitosas.<sup>29</sup>

En un nivel más profundo, se encuentran los valores compartidos de una cultura, que influyen en las prioridades y enfoques dentro de las negociaciones. Por ejemplo, en culturas que valoran la cooperación y la construcción de relaciones a largo plazo, es probable que las estrategias de negociación se orienten hacia la colaboración y el compromiso mutuo. Adaptar las estrategias en función de los valores compartidos de la contraparte puede mejorar significativamente el proceso de negociación.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> *Ibíd.* p.31.

<sup>30</sup> *Ibíd.*

Finalmente, el nivel más profundo de la cultura, según Schein, está compuesto por los supuestos subyacentes y fundamentales que los miembros de una cultura asumen de manera inconsciente, influyendo en su comportamiento sin que se den cuenta. En el contexto de las negociaciones internacionales, comprender estos supuestos básicos puede ayudar a evitar malentendidos y conflictos. Por ejemplo, si una cultura otorga gran importancia a la autoridad y a la jerarquía, es esencial que los negociadores reconozcan y respeten estas estructuras a lo largo del proceso. Ignorar estos supuestos podría generar tensiones y afectar negativamente la dinámica de la negociación. Adaptarse a ellos, en cambio, facilita un entorno de respeto y entendimiento, contribuyendo así al éxito de las negociaciones.<sup>31</sup>

Complementando la visión de Schein, Gareth Morgan ofrece un análisis valioso sobre la influencia de la cultura dentro de las organizaciones. Esta perspectiva, aunque inicialmente desarrollada para comprender las dinámicas dentro de las organizaciones, aporta ideas significativas para entender las complejidades de las interacciones interculturales en el contexto de las negociaciones internacionales.

En su libro “Imágenes de la Organización”<sup>32</sup>, dicho autor propone un marco conceptual que permite examinar las organizaciones desde diversas metáforas, como máquinas, organismos y culturas. Estas culturas organizacionales dentro de las empresas están profundamente influenciadas por la cultura más amplia del país en el que operan.

La cultura nacional afecta cómo se estructuran las organizaciones, cómo se comunican, toman decisiones y resuelven conflictos. Por lo tanto, las diferencias culturales entre países no solo se reflejan dentro de las organizaciones, sino que también moldean las estrategias y

---

<sup>31</sup> *Ibidem*, p.32.

<sup>32</sup> MORGAN, G. (1990). *Imágenes de la organización*. RA-MA Editorial.

tácticas que emplean en las negociaciones internacionales. Al aplicar los conceptos de Morgan sobre cultura organizacional al contexto de las negociaciones internacionales, es crucial reconocer que estas culturas organizacionales están arraigadas en y moldeadas por las normas, valores y creencias culturales más amplias de cada país.

Por ejemplo, una empresa japonesa puede reflejar una cultura organizacional que valora la jerarquía y la lealtad debido a las influencias culturales predominantes en Japón, mientras que una empresa sueca puede adoptar una cultura organizacional más plana y participativa debido a las normas de igualdad y participación que caracterizan a la sociedad sueca.<sup>33</sup> Al analizar las negociaciones internacionales desde esta perspectiva, se puede entender mejor cómo las diferencias culturales a nivel nacional se traducen en diferencias en las culturas organizacionales y, a su vez, en las estrategias de negociación empleadas por las empresas de diferentes países.

## 6.2. Globalización y su rol en los negocios internacionales

La globalización se ha convertido en un tema recurrente en una variedad de charlas y discursos en la actualidad. Desde conferencias académicas hasta debates políticos y conversaciones cotidianas, dicho fenómeno atrae la atención de personas de distintos ámbitos.

Uno de los organismos internacionales más vinculado al ámbito de las negociaciones políticas, económicas y comerciales a nivel mundial, el Fondo Monetario Internacional (FMI), define a la globalización como “un proceso histórico, el resultado de la innovación

---

<sup>33</sup> MEYER, E. (2014). El mapa cultural: Las 8 escalas de nuestras barreras culturales y cómo sortearlas. Ediciones Península. FIGURA 4.1. LIDERAZGO.

humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros.”<sup>34</sup>

En este contexto, la globalización ha permitido que las personas viajen más, se comuniquen, negocien e intercambien información y bienes de manera más eficiente alrededor del mundo. La creciente interconexión de las economías ha ampliado tanto las oportunidades de mercado como la competencia. Sin embargo, este fenómeno ha dado lugar a la creación de grupos “pro – globalización” y movimientos “anti – globalización”. Los primeros sostienen que “la globalización es un proceso beneficioso -una clave para el desarrollo económico futuro en el mundo-, a la vez que inevitable e irreversible (...)”<sup>35</sup>. Las tres organizaciones que promueven la globalización que son el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM) y la Organización Mundial del Comercio (OMC), las cuales defienden y promueven los principios del libre comercio, la liberalización económica y la integración global de los mercados.

Por otro lado, los movimientos “anti-globalización” argumentan que este proceso “suscita una mayor desigualdad dentro de cada país y entre los distintos países, amenaza el empleo y las condiciones de vida y obstaculiza el progreso social (...)”<sup>36</sup>. Entre las organizaciones antiglobalización destacan grupos medioambientales como *Greenpeace*<sup>37</sup> y movimientos

---

<sup>34</sup> Fondo Monetario Internacional. (2000, abril). La globalización: ¿Amenaza u oportunidad? Disponible en: <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm#II>. Última consulta: 02/07/2024

<sup>35</sup> *Ibíd.*

<sup>36</sup> *Ibíd.*

<sup>37</sup> Organización ecologista internacional sin fines de lucro. Trabaja para defender el medio ambiente, promover la paz y estimular a la gente para que cambie actitudes y comportamientos que ponen en riesgo a la naturaleza. Disponible en: <https://www.greenpeace.org/argentina/conocenos/>. Última consulta: 02/07/2024

políticos como el *Brexit*<sup>38</sup>, que abogan por la protección del medio ambiente y la soberanía nacional, respectivamente.<sup>39</sup>

A pesar de las diferentes posturas, es innegable que la globalización impacta profundamente en la cultura, dando lugar al concepto de 'globalización cultural'. En el ámbito de los negocios internacionales, este fenómeno juega un papel crucial al fomentar la comprensión mutua y la colaboración entre individuos de diversas culturas. Esta dinámica no solo facilita una mayor integración cultural a nivel global, sino que también influye directamente en la forma en que las empresas interactúan y se posicionan en mercados internacionales.<sup>40</sup>

La globalización cultural se refiere a “la homogeneización a nivel mundial de expresiones artísticas, valores y tradiciones en general. Esto, producto de la mayor interconexión entre los países.” Este fenómeno facilita una mayor conexión y comunicación entre personas de diversas culturas y estilos de vida. Si bien se pueden encontrar ejemplos de globalización cultural a lo largo de la historia, la tecnología ha jugado un papel crucial en su consolidación. La llegada de internet en la década de 1990 y la proliferación de redes sociales, donde millones de personas comparten sus perspectivas, han facilitado enormemente la interconexión global.<sup>41</sup>

Entre las ventajas de la globalización cultural, se encuentran la mejora de las comunicaciones, y el intercambio libre y abierto de ideas y expresiones culturales, que permite a las personas

---

<sup>38</sup> Brexit: abreviatura de Britain (Gran Bretaña) y exit (salida), que se refiere a la salida de Reino Unido de la Unión Europea (UE). El principal argumento de la campaña a favor de la salida fue que con el Brexit los británicos iban a "recuperar el control" sobre sus propios asuntos, en particular sobre sus fronteras, lo que permitiría un mejor control de la migración. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-46521624>. Última consulta: 02/07/2024

<sup>39</sup> RAYA, A. (2021). ¿Qué es la globalización? El Orden Mundial. Disponible en: <https://elordenmundial.com/que-es-globalizacion/>. Última consulta: 02/07/2024

<sup>40</sup> RAPOPORT, M. (2016). *El proceso histórico de globalización en la mirada de Aldo Ferrer y sus efectos actuales*. Cuadernos sobre Relaciones Internacionales, Regionalismo y Desarrollo, 11(22), julio-diciembre. Disponible en: <https://revistas.unlp.edu.ar/rriid/article/view/4917>.

<sup>41</sup> Globalización cultural. (s.f.). Disponible en: <https://concepto.de/globalizacion-cultural/>. Última consulta: 02/07/2024

aprender sobre las diversas idiosincrasias y perspectivas del mundo, fomentando así un mayor respeto por la diversidad. Además, este fenómeno ha creado un gran negocio, ya que la globalización facilita la venta de productos en diferentes países. Marcas conocidas y productos como bebidas, ropa y dispositivos electrónicos son apreciados en diversos países del mundo. Por ejemplo, la cadena de cafeterías y tiendas de café *Starbucks* tiene presencia en casi todos los rincones del mundo, adaptando sus menús a las preferencias locales mientras mantienen su identidad global.<sup>42</sup>

Sin embargo, aunque la globalización cultural busca promover la integración global y facilitar el intercambio cultural, también genera críticas. Entre ellas, se destaca la preocupación por la pérdida de costumbres locales, dado que prácticas autóctonas pueden ser desplazadas por otras de origen extranjero. Un ejemplo de esto es la celebración de *Halloween*, la cual se ha extendido a países donde anteriormente no existía dicha tradición, lo que podría resultar en la pérdida de tradiciones locales y afectar la preservación de la identidad cultural.<sup>43</sup>

### 6.3. Negocios internacionales

Estos comprenden una amplia gama de transacciones comerciales y financieras entre países. Determinar la magnitud real de estas transacciones representa un desafío debido a la complejidad y diversidad de las actividades involucradas. En el libro “Negocios internacionales: en un mundo globalizado”, el autor Agustín Cue Mancera, define a los

---

<sup>42</sup> DÍAZ ZÚÑIGA, E. (2018). El éxito de Starbucks. Disponible en: <https://www.ig.com/es/estrategias-de-trading/claves-del-exito-de-starbucks-181219>

<sup>43</sup> ROMERO, F. (2013). Costumbres. Disponible en: <https://agenciasanluis.com/2013/10/31/143507-halloween-globalizacion-o-aculturacion/> Última consulta: 02/07/2024

negocios internacionales como “transacciones de negocios que se llevan a cabo entre participantes que se localizan en más de un país”.<sup>44</sup>

El autor añade que existen diversos ejemplos de este tipo de actividades: la adquisición de insumos en un país y su envío para su procesamiento o ensamblaje en otro; el envío de productos terminados para su venta en otro país; la construcción de una planta en el extranjero para aprovechar los menores costos de la mano de obra; o el uso de un crédito obtenido en una institución financiera de un país para financiar actividades en otro. Además, los participantes en un negocio internacional pueden ser personas, empresas, agrupaciones de empresas, o bien instituciones gubernamentales (...).<sup>45</sup>

Es importante destacar que los negocios internacionales presentan una mayor complejidad que los negocios domésticos<sup>46</sup> debido a las disparidades entre países, como variaciones en monedas, sistemas legales y regímenes fiscales. Además, los factores culturales y sociales que, si bien no están escritos, pueden ser tan determinantes para el éxito empresarial como los aspectos legales. Por ejemplo, en China, es muy importante mantener un vínculo personal antes de concretar un negocio, algo que en Estados Unidos no suele ser necesario.

#### 6.4. Análisis de las diferencias culturales entre Oriente y Occidente y su impacto en las negociaciones internacionales

Este apartado se centra en explorar cómo estas diferencias culturales influyen en diversas facetas de las negociaciones internacionales. Para ello, se considera la propuesta teórica de Erin Meyer<sup>47</sup> en su obra "El mapa cultural". Este enfoque integral permite entender cómo las

---

<sup>44</sup> CUE, A. (2015). *Negocios Internacionales en un mundo globalizado*. (1ª ed.). México. Grupo Editorial Patria. p.2.

<sup>45</sup> *Ibídem*.

<sup>46</sup> Un negocio doméstico se efectúa por completo al interior de un solo país. *Ibídem*.

<sup>47</sup> Erin Meyer es profesora en INSEAD, destacada por su investigación en la navegación de diferencias culturales en el entorno global. Su libro "El mapa cultural" y su colaboración con Reed Hastings en "*No Rules Rules*" subrayan su enfoque

variaciones en contextos culturales afectan la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones y la construcción de confianza en entornos empresariales globales.

Para ilustrar y complementar algunos de los conceptos que se desarrollan a continuación, se ha incluido el Anexo 3. Este anexo contiene infografías de Yang Liu<sup>48</sup>, diseñadora gráfica nacida en Pekín (China) y criada en Berlín (Alemania), que facilitan la comprensión de cómo las diferencias culturales impactan en los procesos de negociación y gestión intercultural.

Modelo cultural de Erin Meyer

1. Comunicación de alto y bajo contexto<sup>49</sup>

Según Erin, las culturas presentan una diversidad en sus estilos de comunicación, dividiéndose en contextos altos y bajos. Países como Estados Unidos y Australia, influenciados por una diversidad cultural significativa y con una historia relativamente reciente, han adoptado un estilo de comunicación muy directo y explícito. En estas sociedades, se enfatiza la claridad del mensaje, evitando los dobles sentidos o la información implícita que pueda llevar a malentendidos.

Por otro lado, países como China y Japón, con raíces históricas profundas, prefieren una comunicación de alto contexto. Aquí, se valora la habilidad para interpretar mensajes más allá de las palabras, utilizando pausas, gestos y aspectos culturales sutiles para transmitir significados adicionales.

---

en la creación de culturas organizacionales innovadoras. Meyer, incluida en la lista Thinkers50 de los escritores de negocios más influyentes, publica regularmente en *Harvard Business Review* y otros medios destacados, y ha enseñado a ejecutivos globales a decodificar complejidades interculturales. Disponible en: <https://erinmeyer.com/about/>. Última consulta: 24/06/2024

<sup>48</sup> Yang Liu *Design*. (s.f.). *About Studio*. Disponible en: <https://yangliudesign.com/about/studio/>. Última consulta: 25/06/2024.

<sup>49</sup> MEYER, (2014). Op. Cit., FIGURA 1.1. COMUNICACIÓN.

Entre estos extremos, se encuentran países como Francia, Italia, España y Argentina, que comparten lenguas romances y poseen una rica historia cultural. A diferencia de las culturas orientales más tradicionales, estas naciones son más abiertas al mundo exterior y valoran tanto la comunicación directa como los matices culturales para transmitir mensajes.

## 2. Liderazgo igualitario versus jerárquico<sup>50</sup>

Geert Hofstede introdujo el término "distancia al poder" en los años setenta, evaluando cómo los miembros menos poderosos de una sociedad perciben y aceptan la desigual distribución de poder. Este concepto influye significativamente en la dinámica de liderazgo y jerarquía dentro de organizaciones y equipos de trabajo.

Para Meyer, países como Dinamarca, Holanda y Australia, la distancia al poder es baja. En estas culturas, se promueve un ambiente igualitario donde el líder es considerado uno más del equipo. No hay barreras jerárquicas significativas y cualquier miembro del equipo puede dirigirse al líder con confianza.

Por el contrario, países como China y Nigeria exhiben una alta distancia al poder. Por eso, se espera un alto grado de deferencia hacia los superiores jerárquicos y es poco común cuestionar las decisiones del jefe, especialmente en presencia de otros. En entornos de negocios, las reuniones suelen estructurarse de manera que cada parte envía representantes de igual rango para mantener un equilibrio de poder.

Dentro de América Latina, Argentina se destaca por tener una distancia al poder relativamente baja en comparación con otras sociedades de la región.<sup>51</sup> Esta menor

---

<sup>50</sup> *Ibidem*. FIGURA 4.1 LIDERAZGO.

<sup>51</sup> Hofstede Insights. (s.f.). Herramienta de comparación de países: Argentina, Brasil, Chile, México. Disponible en: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=argentina%2Cbrasil%2Cchile%2Cmexico>. Última consulta: 18/06/2024.

aceptación de las jerarquías rígidas se debe en parte a las olas migratorias europeas de finales del siglo XIX y principios del XX, que fomentaron valores más igualitarios.

En contraste, países como Chile y Venezuela presentan una mayor distancia al poder. En Chile, aunque la distancia al poder es menor que en otros países de la región, aún persisten estructuras sociales jerárquicas y vestigios de su pasado autoritario. Por otro lado, en Venezuela, la desigualdad de poder es ampliamente aceptada en todas las capas de la sociedad, con líderes que concentran grandes cantidades de poder y tienden a permanecer en sus puestos por largos períodos. Estas diferencias ilustran cómo la historia y la cultura influyen en la percepción y aceptación de la jerarquía en cada país.<sup>52</sup>

### 3. Toma de decisiones consensuada versus vertical

Según la escala de Meyer, en general, en las culturas occidentales predominan las decisiones consensuadas, donde el proceso de toma de decisiones es altamente colaborativo y se basa en la búsqueda de acuerdo entre varios responsables o expertos. Este enfoque garantiza que se consideren múltiples perspectivas antes de llegar a una conclusión final. Como resultado, una vez que se toma una decisión, suele ser difícil revertirla o modificarla, debido al tiempo y esfuerzo invertidos en llegar a un consenso.

Por el contrario, en las culturas orientales predominan las decisiones jerárquicas, donde las decisiones se toman de arriba hacia abajo. En este contexto, la autoridad y la posición jerárquica desempeñan un papel crucial en el proceso decisional. Esto implica que, si un líder omite detalles importantes o si una evaluación posterior revela opciones superiores, la

---

<sup>52</sup> Hofstede Insights. (s.f.). Herramienta de comparación de países: Argentina, Chile, Venezuela. Disponible en: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=argentina%2Cchile%2Cvenezuela>. Última consulta: 2/07/2024.

decisión inicial puede ser ajustada con relativa facilidad. Este enfoque permite una mayor flexibilidad y adaptación a nuevas circunstancias o información.

#### 4. Tiempo lineal versus tiempo flexible<sup>53</sup>

Meyer explora cómo diferentes culturas perciben el tiempo, ya sea de manera rigurosa o flexible. En sociedades como Alemania y Suiza, se valora la puntualidad y la ejecución precisa de los planes, considerando el tiempo como algo tangible y gestionable con exactitud. Este enfoque también es notable en Oriente Medio y muchas culturas africanas, donde se establecen plazos claros y se espera un cumplimiento riguroso.

En Asia hay una variedad en esta dimensión: Japón prefiere una planificación estricta y puntualidad, mientras que China e India muestran una mayor flexibilidad, adaptándose a las circunstancias cambiantes. Por otro lado, existen culturas donde la puntualidad no es una prioridad y los eventos se desarrollan con más flexibilidad. Este enfoque es común en muchas culturas latinas, tanto europeas (como España e Italia) como americanas (como Argentina y México), donde los planes pueden ajustarse según las circunstancias.

#### 5. Persuasión basada en principios y basada en aplicaciones<sup>54</sup>

El razonamiento deductivo se basa en principios para derivar conclusiones lógicas desde premisas establecidas, mientras que el razonamiento inductivo parte de hechos específicos para llegar a generalizaciones más amplias. En el ámbito empresarial, la presentación de información para persuadir a equipos, jefes o clientes es crucial.

---

<sup>53</sup> *Ibíd.* FIGURA 8.1. PLANIFICACIÓN.

<sup>54</sup> *Ibíd.* FIGURA 3.1. PERSUASIÓN.

En "El mapa cultural", la distinción entre razonamientos se limita a las culturas occidentales. La autora señala que países asiáticos como China y Japón, se adopta una perspectiva holística que considera el contexto completo al persuadir, destacando la interacción de todas las partes involucradas y otros aspectos que contextualicen el tema en cuestión.

Por ejemplo, en un experimento mencionado en la obra, se observó que, al tomar un retrato, los orientales tienden a incluir el paisaje circundante junto con la persona, mientras que los occidentales se centran principalmente en el rostro del individuo. Esta diferencia ilustra cómo la visión holística en las culturas asiáticas influye en la manera en que se percibe y comunica la información, destacando la importancia de presentar el panorama completo para una comunicación persuasiva y efectiva.

#### 6. Desacuerdos pacíficos versus desacuerdos confrontativos<sup>55</sup>

En muchas culturas occidentales, especialmente en países como Alemania, los Países Bajos, Francia y Dinamarca, se valora la expresión directa de opiniones y la defensa de posturas, incluso si esto implica confrontación. En estos contextos, las discusiones intensas no necesariamente afectan las relaciones laborales, ya que se entienden como parte natural del proceso de trabajo y toma de decisiones. La claridad y la franqueza son apreciadas, y el debate abierto se ve como una manera constructiva de llegar a la mejor solución.

Aunque las culturas latinoamericanas son también occidentales, a menudo se prioriza el respeto y la armonía interpersonal sobre la confrontación directa, similar a muchas culturas de Oriente Medio, China y Corea, influenciadas por el pensamiento confuciano. En estos contextos, evitar la confrontación es crucial para mantener buenas relaciones personales y

---

<sup>55</sup> Ibídem. FIGURA 7.1. DESACUERDO.

profesionales. Se prefieren métodos más sutiles y diplomáticos para resolver diferencias y tomar decisiones, evitando conflictos abiertos que puedan perjudicar la atmósfera positiva.

#### 7. Confianza basada en las tareas versus confianza basada en las relaciones<sup>56</sup>

La autora distingue dos tipos de confianza: la cognitiva, basada en habilidades y experiencia, y la afectiva, arraigada en relaciones personales y emocionales. Actividades como compartir fuera de la oficina, hablar personalmente o comer juntos son fundamentales para establecer esta última forma de confianza.

En muchas culturas orientales como Japón, Tailandia, India y China, las relaciones personales son altamente valoradas debido a sus raíces culturales. La armonía interpersonal y los lazos sólidos son fundamentales en sus interacciones sociales y profesionales. Esta perspectiva contrasta con la valoración predominante en las culturas occidentales, como Estados Unidos, Alemania y Reino Unido, donde la eficiencia y el cumplimiento de objetivos son prioritarios para generar confianza.

Puede destacarse que mientras en las culturas occidentales se enfatiza la confianza basada en el rendimiento y las tareas, en culturas como las latinas, italianas y chinas, prevalece la confianza afectiva centrada en las relaciones personales.

---

<sup>56</sup> *Ibíd.* FIGURA 6.1. CONFIANZA.

## **7. Presentación de resultados obtenidos**

Con el objetivo de recabar información sobre las experiencias en el mercado chino, se realizaron entrevistas individuales con Cecilia Campodónico, representante de Bonnin Hnos. S.H., y Diego Milanich, de Delta Comex S.A. (ver anexo 1). A través de estas conversaciones, se identificaron aspectos clave que resultan fundamentales para ofrecer una visión integral de las negociaciones de ambas empresas con sus contrapartes chinas.

### **7.1.Resultado de las entrevistas**

Las entrevistas revelaron que tanto Bonnin Hnos. S.H. como Delta Comex S.A. han estado involucradas en negociaciones con socios chinos durante varios años. Bonnin Hnos. S.H. comenzó sus relaciones comerciales con empresas chinas en 2015, mientras que Delta Comex S.A. inició sus negociaciones en 2014. Durante los años 2022 y 2023, Bonnin Hnos. S.H. llevó a cabo un total de cinco negociaciones que involucraron socios chinos. Por su parte, Delta Comex S.A. realizó aproximadamente seis negociaciones con estos socios en el mismo período.

Desde 2015 Bonnin Hnos. S.H. ha estado vendiendo alas y garras de pollo a China, y Delta Comex S.A. ha estado exportando nuez pecan desde 2014. En el caso de estos productos, que tienen una demanda natural y estable en el mercado asiático, los representantes señalaron que no fue necesario un entendimiento cultural profundo para introducirlos o evaluar su aceptación. Sin embargo, destacaron que, para otros tipos de productos, un conocimiento cultural más detallado sería crucial. Las diferencias culturales entre Argentina y China pueden influir significativamente en la recepción del producto y en el éxito de las negociaciones.

En cuanto al contacto inicial con el mercado chino, se observó que internet es una herramienta ampliamente utilizada para la obtención de información básica y la realización de investigaciones preliminares. Las empresas mencionaron que utilizan este recurso para consultar información de las compañías y establecer el primer contacto mediante correo electrónico o teléfono. Asimismo, después de asistir a ferias comerciales, las empresas suelen profundizar en la investigación de aquellas compañías que despertaron su interés, utilizando los datos recabados en las ferias como punto de partida para evaluar posibles oportunidades de negocio. Sin embargo, la información obtenida por estas vías no siempre es confiable, lo que lleva a las empresas a tomar precauciones adicionales.

Una de las empresas analizadas destacó que, para minimizar riesgos y evitar fraudes, muchas veces prefieren realizar transacciones únicamente con compañías que ya operan en Argentina o que cuentan con antecedentes verificables. Esta estrategia les permite asegurarse de la legitimidad del cliente antes de concretar acuerdos.

Otra práctica común es participar en ferias comerciales internacionales o rondas de negocios, donde se establecen los primeros contactos con posibles socios. Después de estos encuentros, las negociaciones suelen continuar por teléfono, y en algunos casos, los clientes locales recomiendan a estas empresas ante socios chinos o incluso compañías competidoras que, ante la falta de suficiente stock, sugieren a sus propios competidores como proveedores.

Además, resulta habitual trabajar con intermediarios o agentes comerciales con experiencia en el mercado chino, quienes comprenden la cultura, las regulaciones y las particularidades del país, facilitando así el proceso para las empresas que están entrando por primera vez en este mercado.

En relación a la interacción con la cultura china, las empresas entrerrianas han señalado varios aspectos relevantes que influyen en las relaciones comerciales, tales como el horario, las costumbres y el idioma. Aunque la diferencia horaria de 11 horas, que coloca el inicio de la jornada laboral en China en el horario nocturno en Argentina, puede presentar un desafío, no se percibe como un impedimento importante. Las empresas han desarrollado estrategias para adaptarse a esta diferencia.

Uno de los entrevistados explicó que *WeChat*<sup>57</sup> es principal plataforma de comunicación en China, combinando funciones de mensajería instantánea y redes sociales. Sin embargo, su uso puede resultar invasivo, ya que los clientes chinos envían mensajes de manera constante. Además, la demanda de estos clientes supera ampliamente la capacidad de oferta de la empresa. Si utilizara *WeChat*, tendría que gestionar una gran cantidad de mensajes debido a esta alta demanda que no puede satisfacer, lo que complicaría la comunicación. Por esta razón, decidió no descargar la aplicación, evitando así la sobrecarga.

En el contexto de los negocios con China, uno de los entrevistados destacó las costumbres relacionadas con la comida y el intercambio de regalos. Mencionó que las comidas de negocios juegan un papel importante en los procesos de negociación, ya que facilitan el acercamiento entre las partes y fomentan la construcción de confianza. Aunque el entrevistado no recibió una invitación personalmente, ha sabido por colegas que sí la han recibido. Según estos, los anfitriones chinos se esmeran en ser atentos, organizando cenas y encuentros para los socios internacionales. Durante estos eventos, se suelen ofrecer platos típicos de la región, lo que puede presentar un desafío debido a las diferencias culturales, ya

---

<sup>57</sup> *WeChat* es una aplicación multipropósito china que ofrece servicios de mensajería y llamada gratis, redes sociales, un sistema de pago *online*, entre otros servicios. Disponible en: <https://www.wechat.com/>. Última consulta: 20/08/2024.

que en China se suelen servir alimentos y animales que pueden resultar inusuales o desconocidos para los occidentales.

Además, se destacó la fuerte tradición de dar regalos en el ámbito comercial en China. Un entrevistado comentó: "Son muy atentos a ese tipo de cuestiones (...)." Relató que, al no poder asistir a la feria internacional *Sial Paris*<sup>58</sup> en 2023, un cliente le envió un obsequio a través de un intermediario, lo que subraya la atención y consideración que los chinos muestran en estos detalles.

En cuanto al idioma, es evidente que representa una de las mayores dificultades para las empresas interesadas en hacer negocios con China. Aunque el país está cada vez más abierto a la cultura occidental y al uso del inglés, el idioma sigue siendo un obstáculo significativo. Para facilitar la comunicación, muchas personas en China adaptan sus nombres en las tarjetas personales. Como explicó un entrevistado "están tan occidentalizados que muchas personas con las que negociamos, en sus tarjetas personales, se cambian los nombres para que sean más familiares para nosotros. Esto es común, por ejemplo, en ferias internacionales, donde intentan que sus nombres sean similares a los nuestros".

Entre 2022 y 2023, las empresas entrevistadas no disponían de una guía específica o asesoramiento formal sobre cómo negociar con socios chinos. Sin embargo, aplicaron la experiencia acumulada en otras negociaciones internacionales para abordar las interacciones con China. Las empresas destacaron que, al negociar con sus contrapartes chinas, lo hacían de manera natural, abordando el proceso con "inteligencia, humildad y respeto".

---

<sup>58</sup> SIAL Paris. (s.f.). *SIAL Paris: Feria internacional de alimentos*. Disponible en: SIAL Paris. <https://www.sialparis.com/>. Última consulta: 21/08/2024

Con el tiempo, las empresas han llegado a conocer mejor el mercado chino, lo que les ha permitido identificar con mayor claridad las expectativas y necesidades de sus socios, facilitando así las negociaciones. Aunque los socios chinos manejan grandes volúmenes y, en ocasiones, sus demandas pueden ser intimidantes, la experiencia adquirida ha permitido a las empresas adaptarse de manera más efectiva.

Si bien reconocieron la importancia de la preparación en aspectos culturales y de protocolo, como el idioma y las relaciones interpersonales, también enfatizaron que, para asegurar el éxito, fue crucial presentar una oferta técnicamente sólida, un precio competitivo y una estrategia adecuada. Esto se debía a que los socios chinos son negociadores muy directos, estrategias y activos, con un fuerte enfoque en el precio y la cantidad.

Las negociaciones con socios chinos suelen requerir un enfoque más detallado y paciente. Los representantes señalaron que, a diferencia de las negociaciones con países occidentales, el proceso en China puede parecer más lento, ya que los interlocutores chinos tienden a tomarse más tiempo para analizar y considerar todas las implicaciones antes de tomar una decisión.

Además, durante los encuentros de negocios, los entrevistados observaron que la estructura jerárquica en China es mucho más estricta en comparación con Argentina. En estos encuentros, es habitual que el jefe o la persona de mayor rango tome la palabra, dado que generalmente tiene más experiencia con Occidente, y, en algunos casos, conocimientos de inglés. Las personas de menor rango, que suelen estar presentes como asesores en áreas técnicas y/o de gestión, juegan un papel más discreto, apoyando a su superior sin participar activamente en la conversación y evitando contradecirlo en público.

Para superar las barreras lingüísticas, las empresas emplean diversas estrategias. Un entrevistado mencionó que suelen recurrir a intérpretes, especialmente durante los viajes a China. En contraste, el otro entrevistado indicó que, generalmente, no necesitan intérpretes, ya que el comprador suele hablar inglés o designa a un representante que domina el castellano, inglés y chino. Aunque los resultados finales pueden ser similares, la diferencia radica en la estrategia: uno opta por asistencia externa mientras que el otro confía en el dominio multilingüe de los compradores o sus representantes.

Otro desafío destacado en las negociaciones es la magnitud de los volúmenes demandados. Ambas empresas coincidieron en que las solicitudes de los socios chinos pueden ser intimidantes debido a la gran cantidad que requieren. Esta elevada demanda puede generar una sensación de presión y afectar la dinámica de la negociación.

Finalmente, los entrevistados destacaron la importancia de cumplir rigurosamente con los acuerdos. Respetar los plazos, los presupuestos y la información solicitada es clave para ganar la confianza de los socios chinos. Este cumplimiento no solo fortaleció la relación comercial, sino que también facilitó la expansión año tras año de las operaciones con estos socios.

## 7.2.Resultado de los cuestionarios

Luego de las entrevistas, se llevaron a cabo una serie de cuestionarios (ver Anexo 2) con el objetivo de recopilar información sobre factores culturales, patrones de comportamiento y otras características relevantes de la cultura china que influyen significativamente en las negociaciones comerciales a nivel internacional. Los resultados se exponen a continuación:

<b>Aspecto evaluado</b>	<b>Tendencias observadas</b>
Importancia de las relaciones personales y de confianza	Los encuestados coinciden en la importancia de establecer relaciones personales y de confianza al hacer negocios con socios chinos. Se destaca que estas relaciones no solo facilitan las negociaciones, sino que también son cruciales para el éxito a largo plazo, ya que la confianza y el cumplimiento de la palabra son esenciales en este entorno.
Tiempo requerido para transacciones comerciales con socios chinos	Las respuestas reflejan una división en las percepciones. Algunos encuestados creen que negociar con empresas en China lleva más tiempo, mientras que otros no consideran que el proceso sea más prolongado que en otros mercados.
Comunicación con socios chinos	Existe cierta incertidumbre sobre si los socios chinos tienden a hacer pausas antes de expresar su opinión y evitan interrumpir. Esto sugiere que no todos los encuestados han experimentado esta característica o que la percepción puede variar según el contexto de la negociación.

<p>Evitación de la confrontación abierta</p>	<p>Las opiniones están divididas sobre si existe tendencia a evitar la confrontación abierta. Algunos encuestados creen que los chinos prefieren resolver los conflictos de manera indirecta para mantener la armonía, mientras que otros no están seguros o no han observado esta tendencia en sus interacciones.</p>
<p>Respeto a las jerarquías en el entorno empresarial chino</p>	<p>Hay un consenso claro en que en la cultura empresarial china se otorga un alto grado de respeto a las jerarquías. Este respeto hacia la autoridad y las estructuras jerárquicas es visto como un aspecto fundamental a considerar durante las negociaciones, ya que puede influir en la forma en que se toman las decisiones y en cómo se conduce la negociación.</p>
<p>Importancia de la palabra dada</p>	<p>Los encuestados están divididos sobre si la palabra dada tiene un peso mayor que las cláusulas contractuales en las negociaciones. Algunos consideran que, aunque los contratos son importantes, la confianza basada en la palabra y en la reputación puede ser incluso más significativa en el contexto chino.</p>

Flexibilidad y adaptabilidad en la gestión de proyectos	Se percibe que los socios chinos valoran la adaptabilidad y muestran flexibilidad en la gestión de proyectos. Esto sugiere que, aunque puedan ser rigurosos en ciertos aspectos, como el cumplimiento de plazos, también aprecian la capacidad de sus contrapartes para ajustarse a cambios y condiciones imprevistas.
Efectividad al persuadir socios chinos	Existe un consenso en que las empresas Chinas responden mejor cuando se les presenta una visión general de la situación, explicando cómo cada detalle contribuye al logro del objetivo final.
Toma de decisiones en la cultura china	Las percepciones sobre la toma de decisiones están divididas; algunos creen que las decisiones se toman por acuerdo unánime, mientras que otros piensan que generalmente son decididas por el líder. Esta variabilidad puede depender del tipo de empresa o del contexto específico de la negociación, ya que la cultura empresarial china puede variar entre diferentes sectores y regiones.
Importancia de la puntualidad	La puntualidad es considerada un factor importante en las interacciones con socios chinos, lo que refleja un respeto mutuo y una señal de profesionalismo en el contexto de las negociaciones. Esto se alinea con la importancia que se da al orden y a la formalidad en la cultura empresarial del país.

## **8. Conclusiones**

Las experiencias mencionadas por los entrevistados se validaron al contrastarlas con la teoría encontrada en la literatura consultada, especialmente con el modelo cultural de Erin Meyer. Esto permitió identificar los aspectos que mayor impacto tuvieron en sus procesos de negociación y resaltar las experiencias más significativas.

La información proporcionada por las empresas de Entre Ríos que formaron parte de la muestra permitió evidenciar que la cultura sí se ve reflejada en los procesos de negociación. Como menciona la teoría de Edgar Schein, la cultura, con sus múltiples capas —desde los artefactos visibles hasta los supuestos subyacentes— moldea las percepciones y comportamientos de los actores involucrados.

En las entrevistas, se destacó que las jerarquías y el estatus son aspectos importantes en las negociaciones con socios chinos, lo que coincide con la dimensión de “distancia al poder” que describe Meyer. En culturas donde la distancia al poder es elevada, como es el caso de China, las personas valoran enormemente la jerarquía y solo están dispuestas a negociar con representantes de nivel jerárquico igual o superior en sus empresas. Por ello, es fundamental respetar las estructuras de autoridad, ya que prefieren tratar con personas de estatus similar (por ejemplo, gerente con gerente). Así, conocer previamente el cargo de cada miembro de la contraparte se vuelve crucial para organizar adecuadamente los encuentros.

La confianza, tal como indica la teoría y la dimensión de “confianza basada en relaciones”, se reveló como otro factor clave para los empresarios entrerrianos en sus negociaciones con China, la misma se construye de manera gradual a medida que las partes cumplen con los compromisos y las expectativas establecidas. Según un testimonio “(...) al cumplir con los plazos, acuerdos, presupuestos y con la información solicitada, nos ganamos su confianza y

eso nos permitió expandir las operaciones años tras año.” La confianza no solo es esencial para los socios chinos, sino también para los empresarios entrerrianos, quienes necesitan sentirse tranquilos para lograr una relación armoniosa y duradera. Para construir esta confianza y prevenir posibles inconvenientes, las empresas se esfuerzan en verificar que la contraparte sea una entidad seria y confiable.

Asimismo, la construcción de una buena relación con socios chinos implica prestar atención a diversos rituales, protocolos y costumbres propios de su cultura, tales como la manera de dirigirse a la contraparte, el intercambio de regalos y tarjetas, entre otros. Estos aspectos, tratados a lo largo del documento, también fueron identificados por las empresas entrerrianas en sus experiencias. Conocer y entender estas particularidades resulta esencial para establecer una relación sólida y efectiva con la contraparte.

En síntesis, la teoría sobre los procesos de negociación con China coincide en aspectos claves con las experiencias de las empresas de Entre Ríos. Por esta razón se proponen algunas sugerencias para quienes desean incursionar en este mercado:

1. Evitar iniciar las negociaciones bajo la premisa de que las diferencias culturales carecen de relevancia. Tal actitud puede llevar a interpretar a los interlocutores a través de la propia perspectiva cultural, lo que podría resultar en prejuicios y malentendidos. Además, se debe considerar que tanto las diferencias culturales como las de personalidad influyen en cada interacción, por lo que no existe una regla uniforme que dictamine que todas las personas actuarán de la misma manera debido a su cultura, ya que cada individuo combina aspectos culturales y personales únicos.
2. En términos de comunicación, es importante mantener una actitud respetuosa y formal en todo momento. Según Meyer, en culturas donde prevalece una

“comunicación de alto contexto”, como la china, se recomienda hablar en un tono moderado, evitar movimientos excesivos con las manos y limitar el contacto visual prolongado, ya que esto podría ser interpretado como una actitud agresiva. En este contexto, las personas suelen prestar atención a las señales no verbales y a la forma en que se expresan las ideas, lo que implica que el significado puede ir más allá de las palabras utilizadas. Además, es fundamental tratar las tarjetas de presentación con cuidado y respeto, dedicando tiempo para leerlas detenidamente y evitando guardarlas de manera descuidada, como en un bolsillo.

3. El intermediario desempeña un papel crucial en la concreción de cualquier negocio especialmente en contextos donde la confianza no se otorga fácilmente a personas desconocidas, como en el caso de las empresas chinas. Para facilitar el establecimiento de relaciones comerciales sólidas y efectivas, es recomendable contar con un intermediario que actúe como un puente de confianza entre las partes.
4. Dado que el idioma ha sido identificado como una de las principales limitaciones al negociar con chinos, es recomendable contar con un intérprete competente y aprender algunas frases básicas en mandarín. Esta preparación no solo mejora la comunicación, sino que también demuestra respeto por la cultura y el esfuerzo por superar barreras lingüísticas, lo que puede contribuir significativamente al éxito de las negociaciones.
5. La capacidad de adaptarse a diferentes percepciones del tiempo es crucial en las negociaciones con China, alineándose con las ideas presentadas en el marco cultural sobre la “gestión del tiempo”. Mientras que la puntualidad es valorada, es igualmente importante estar preparado para ajustes y cambios en los planes, lo cual es una práctica común en el contexto chino.

6. Finalmente, dado el dinamismo del comercio internacional y el impacto de la globalización, que ha facilitado el acceso a nuevos mercados y acentuado la necesidad de adaptarse a las particularidades locales, es fundamental que las empresas mantengan una actitud de aprendizaje continuo respecto a las prácticas y tendencias culturales.

La experiencia de las empresas entrerrianas demuestra que, además de ofrecer productos o servicios competitivos, la confianza y el entendimiento profundo de la cultura local son esenciales para el éxito a largo plazo en mercados como el chino. Capacitarse en competencias interculturales y adaptarse continuamente les permite diferenciarse de sus competidores y crear vínculos sólidos que favorecen el entendimiento mutuo.

En un entorno global cada vez más interconectado, este enfoque no solo fortalece la capacidad de negociación, sino que también permite a las empresas forjar alianzas estratégicas más duraderas y productivas.

A través de esta investigación se ha demostrado que el conocimiento cultural es una herramienta fundamental para establecer relaciones comerciales respetuosas y efectivas. Al comprender las diferencias culturales, como las existentes en mercados clave como China, se crean puentes que facilitan el entendimiento mutuo en las negociaciones, dando como resultado que éstas se extiendan en el largo plazo. Dicho conocimiento no solo enriquece la interacción con socios en el extranjero, sino que también permite a las empresas diferenciarse de la competencia, destacándose en un escenario internacional cada vez más dinámico y conectado.

Si bien pueden surgir errores involuntarios al momento de llevar adelante un encuentro con una contraparte extranjera, se considera imprescindible comprometerse -con anterioridad- con el estudio y la comprensión de las particularidades culturales para que esa negociación, encuentro social, lanzamiento de una campaña o producto, entre otras opciones, resulte lo más fructífera posible. Mantener una actitud receptiva hacia el aprendizaje y la adaptación cultural constituyen pasos necesarios para configurar una estrategia efectiva e inteligente que den como resultado negociaciones exitosas y vínculos que perduren en el tiempo.

## 9. Propuestas

En base a la información recolectada a lo largo de este trabajo y las conclusiones previamente obtenidas, se impartirá una serie de recomendaciones dirigidas a aquellas empresas interesadas en expandir sus operaciones dentro del mercado chino. Este trabajo no solo busca motivar el interés por dicho mercado y explorar sus oportunidades comerciales, sino también subrayar la importancia de contar con un asesoramiento profesional adecuado, realizar una preparación exhaustiva y tener en cuenta las particularidades culturales para lograr un mayor éxito en las negociaciones. A continuación, se presentan las recomendaciones:

1. Análisis de desafíos culturales: antes de iniciar cualquier negociación, es clave identificar y entender los desafíos culturales que podrían surgir. Para ello, resulta útil implementar herramientas que permitan identificar estos obstáculos con antelación. Por ejemplo, analizar casos previos, tanto propios como de otras empresas, y consultar con expertos en la cultura china puede marcar la diferencia. De esta manera, es posible anticiparse a malentendidos comunes y estar mejor preparados para abordarlos de manera proactiva, lo que podría mejorar notablemente el desarrollo de las negociaciones.
2. Formación en competencias interculturales: invertir en la formación del equipo negociador puede ser una decisión estratégica. Las capacitaciones enfocadas en la cultura china no solo cubren aspectos de la comunicación intercultural, sino que también abordan elementos clave de la negociación y la etiqueta empresarial. Estas formaciones permiten al personal comprender mejor las expectativas de sus contrapartes, facilitando interacciones más fluidas y respetuosas, lo que podría llevar a mejores resultados en las negociaciones.

3. Establecimiento de protocolos de negociación: contar con protocolos definidos para las negociaciones con socios chinos no solo facilita el proceso, sino que también asegura que se respeten las normas culturales específicas de este contexto. Por ejemplo, es importante tener en cuenta aspectos como la formalidad en la comunicación, el respeto a la jerarquía y la consideración de ciertos rituales. Al seguir estos protocolos, las negociaciones tienden a ser más estructuradas y respetuosas, lo que reduce significativamente el riesgo de malentendidos y mejora la percepción de profesionalismo por parte de los socios chinos.

## 10. Anexos

Anexo 1. *Guía de entrevista a los representantes de las empresas Bonnin Hnos. S.H. y*

*Delta Comex S.A.*

1. ¿Cuánto tiempo lleva su empresa negociando con socios chinos?
2. ¿Cuántas negociaciones llevó a cabo la empresa con socios chinos durante el período 2022-2023?
3. ¿Trabajaron con socios de diferentes regiones? ¿Cuáles? ¿Notaron diferencias culturales entre regiones?
4. ¿Dónde se llevaron a cabo estas negociaciones en esos dos años y cómo se decidió el lugar?
5. ¿El mismo equipo participó en todas las negociaciones durante ese período? ¿Cuántas personas conformaban el equipo y cómo se decidió quién formaría parte de él?
6. ¿Recibieron asesoramiento de algún especialista o local para cada una de las negociaciones?
7. ¿Consideró importante contar con un entendimiento profundo de la cultura china antes de iniciar las negociaciones? ¿Por qué?
8. ¿Siempre fue consciente de las diferencias culturales o fue después de algún malentendido o fracaso?
9. ¿Notaron diferencias en el desarrollo de las negociaciones cuando se prepararon específicamente para ellas en comparación con las que no lo hicieron?
10. ¿Qué aspectos culturales tuvieron en cuenta al prepararse para estas negociaciones? ¿Consideraron la vestimenta, el idioma, los saludos, entre otros aspectos?
11. ¿Existe alguna práctica o recurso que utilicen para negociar con sus clientes chinos? Por ejemplo: escuchar con más atención, hacer pausas para que se sientan cómodos para opinar, etc.
12. ¿Hubo algún incidente específico relacionado con diferencias culturales que afectara el desarrollo de alguna negociación?
13. ¿Cuáles fueron los principales obstáculos culturales que encontraron durante las negociaciones?
14. ¿Llevaron intérpretes en alguna de las negociaciones?
15. ¿Qué lecciones aprendieron sobre la gestión de la cultura en las negociaciones con socios chinos que podrían aplicarse en futuras interacciones comerciales?

## Anexo 2. Cuestionario para censo en el área de comercio exterior

Estimado/a,

Agradezco su participación en esta investigación. Mi nombre es Candela Lizzi y soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Nacional de Rosario. Este cuestionario forma parte de mi investigación de tesis de grado y está diseñado para recopilar información sobre factores culturales, patrones de comportamiento y otras características relevantes de la cultura china que influyen en las negociaciones comerciales a nivel internacional. Sus respuestas son de gran valor para esta investigación.

Atentamente

2024

1. ¿Considera usted que llevar a cabo transacciones comerciales con socios chinos demanda un tiempo considerable?
  - a. Si
  - b. No
  - c. No estoy seguro/a
2. ¿Considera usted que es más efectivo persuadir a los socios de la cultura china al explicar el panorama general de la situación y cómo cada detalle contribuye al logro del objetivo final?
  - a. Sí
  - b. No
  - c. No estoy seguro/a
3. ¿Cuál cree usted que es la importancia de establecer relaciones personales y de confianza en el ámbito de los negocios con socios chinos?
  - a. Muy importante
  - b. Importante
  - c. Poco importante
  - d. No importante
4. ¿Considera usted que la comunicación efectiva con socios chinos implica la interpretación de matices y mensajes implícitos en lugar de una comunicación directa y explícita?
  - a. Sí
  - b. No
  - c. No estoy seguro/a
5. ¿Está usted de acuerdo en que los socios chinos suelen esperar una pausa considerable antes de expresar su opinión y evitan interrumpir durante las conversaciones?
  - a. Sí
  - b. No
  - c. No estoy seguro/a

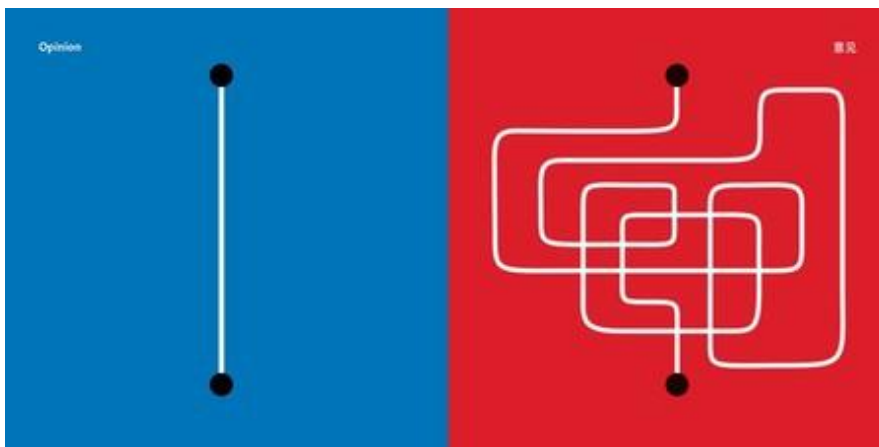
6. ¿Cree usted que en el entorno empresarial chino se otorga un alto grado de respeto a las jerarquías?
  - a. Sí
  - b. No
  - c. No estoy seguro/a
7. ¿Considera usted que los socios chinos suelen evitar la confrontación abierta en el entorno empresarial?
  - a. Sí
  - b. No
  - c. No estoy seguro/a
8. En su experiencia profesional con socios chinos, ¿considera que la palabra dada para ellos tiene un peso significativamente mayor que las cláusulas contractuales en el establecimiento y cumplimiento de acuerdos comerciales?
  - a. Si
  - b. No
  - c. No estoy seguro/a
9. En su experiencia, ¿considera usted que los socios chinos tienden a adoptar un enfoque flexible y valorar la adaptabilidad en la gestión de proyectos, o tienden a ser más rígidos en cuanto al cumplimiento de los plazos?
  - a. Sí, adoptan un enfoque flexible y valoran la adaptabilidad
  - b. No, son más rígidos en cuanto al cumplimiento de los plazos
10. ¿Qué nivel de importancia le asigna usted a la puntualidad durante las reuniones y negociaciones con socios chinos?
  - a. Nada importante
  - b. Poco importante
  - c. Importante
  - d. Muy importante
11. En su experiencia, ¿considera usted que en la cultura china las decisiones se toman por acuerdo unánime o son tomadas generalmente por el jefe?
  - a. Por acuerdo unánime
  - b. Por una sola persona

### Anexo 3. *Divergencias culturales entre Oriente y Occidente*

Las culturas orientales y occidentales han desarrollado visiones del mundo muy distintas a lo largo de los milenios. Aunque la globalización las acerca, las diferencias culturales siguen siendo notables. Yang Liu, una diseñadora gráfica nacida en Pekín (China) y criada en Berlín (Alemania), explora estas divergencias en su libro "*East Meets West*"<sup>59</sup>.

Liu, quien ha vivido más de 20 años en Alemania, utiliza ingeniosas infografías para ilustrar cómo alemanes (en azul) y chinos (en rojo) perciben diversos aspectos de la vida.

Expresando una opinión

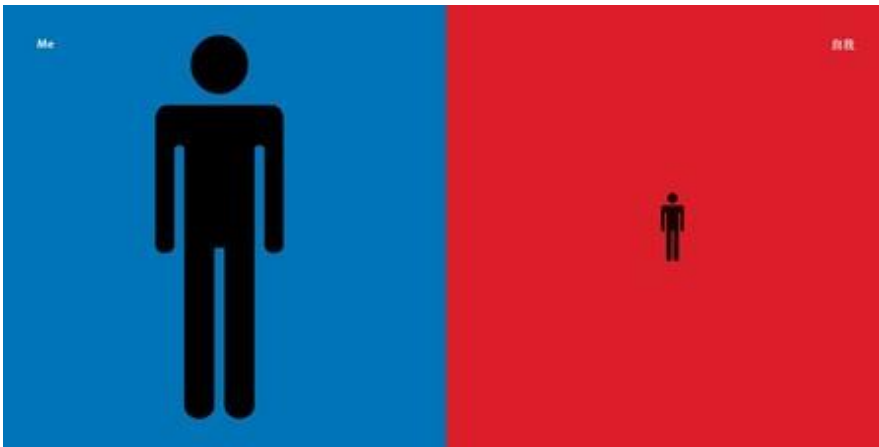


FUENTE: LIU, Y. (2015). *Oriente se encuentra con Occidente*. Taschen. Alemania.

---

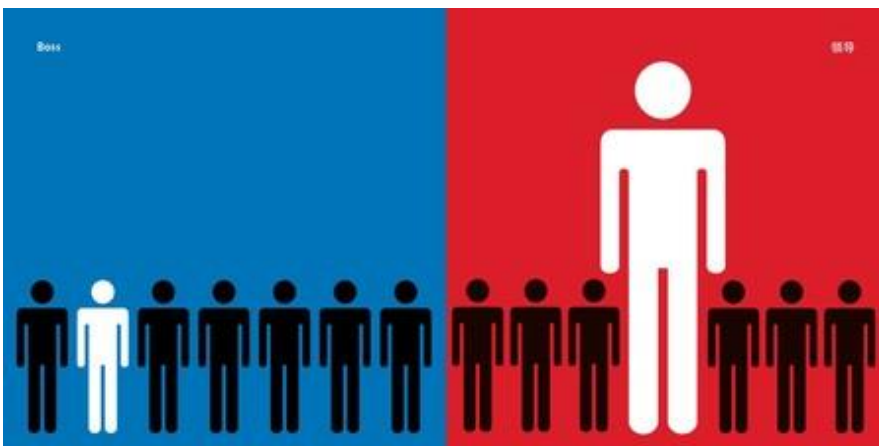
<sup>59</sup> LIU, Y. (2015). *Oriente se encuentra con Occidente*. Taschen. Alemania.

## Autopercepción



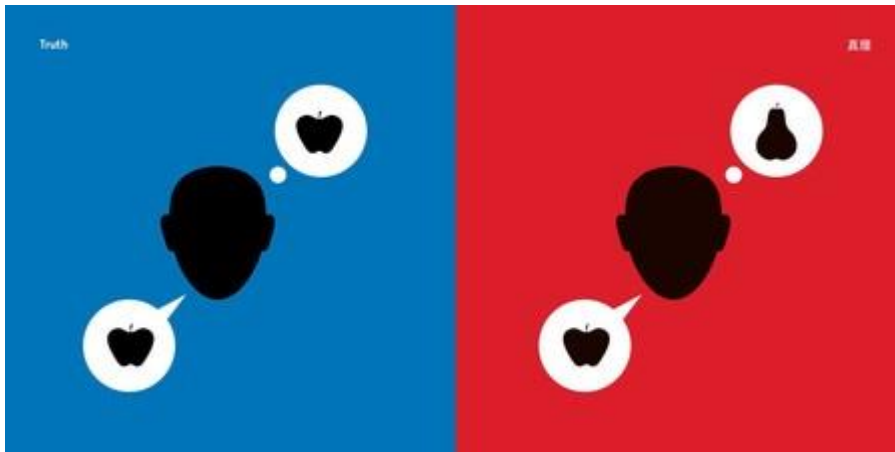
FUENTE: LIU, Y. (2015). *Oriente se encuentra con Occidente*. Taschen. Alemania.

## Relación con el jefe



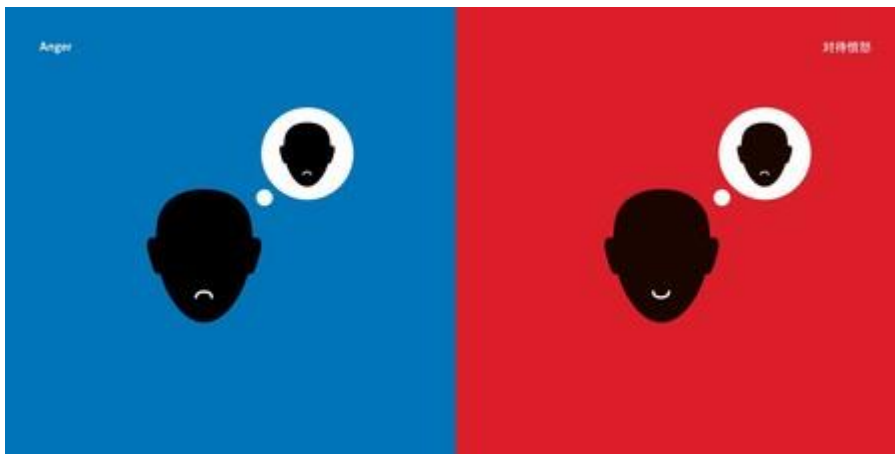
FUENTE: LIU, Y. (2015). *Oriente se encuentra con Occidente*. Taschen. Alemania.

### Siendo franco con los demás



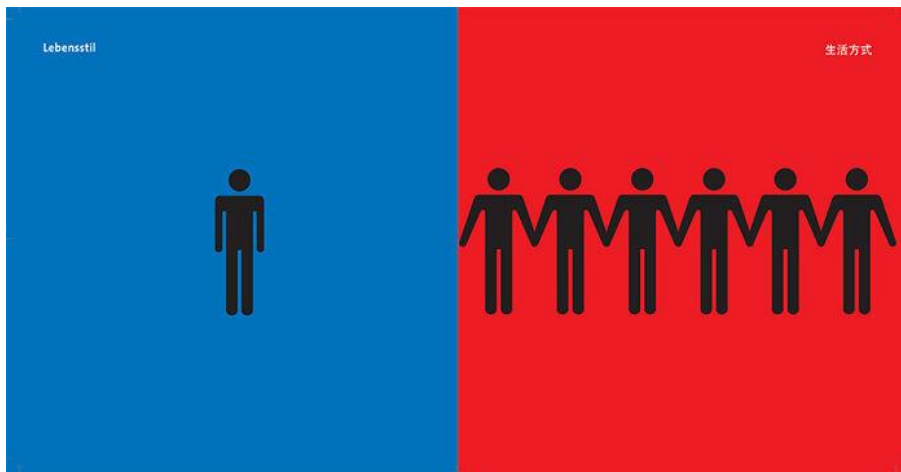
FUENTE: LIU, Y. (2015). *Oriente se encuentra con Occidente*. Taschen. Alemania.

### Expresando sentimientos



FUENTE: LIU, Y. (2015). *Oriente se encuentra con Occidente*. Taschen. Alemania.

## Estilo de vida: independiente versus dependiente

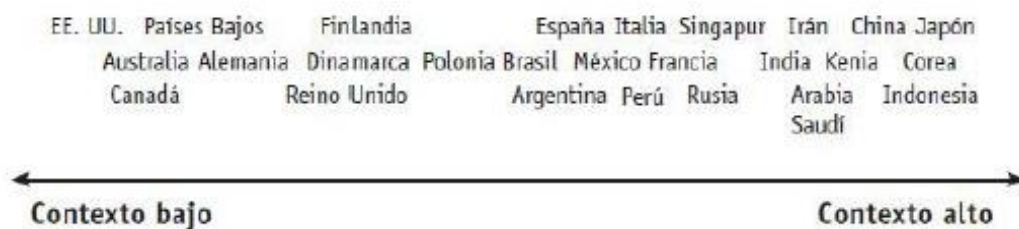


FUENTE: LIU, Y. (2015). *Oriente se encuentra con Occidente*. Taschen. Alemania.

#### Anexo 4. Escalas de Erin Meyer sobre las diferencias culturales

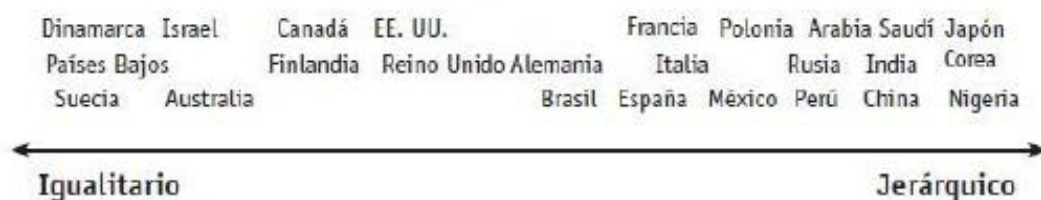
Para complementar las infografías del Anexo 3, que ilustran las diferencias entre Oriente y Occidente, se presentan a continuación algunas escalas del modelo de Erin Meyer, ya expuestas en el marco teórico. Estas escalas muestran cómo varían aspectos clave de la comunicación y las relaciones laborales entre diferentes culturas, proporcionando un marco útil para analizar las interacciones interculturales.

##### Escala de la comunicación



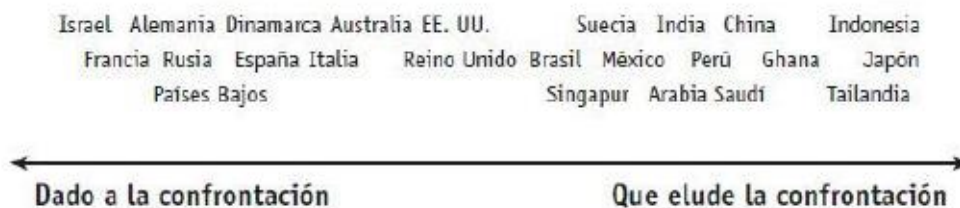
FUENTE: MEYER, E. (2014). *El mapa cultural: Las 8 escalas de nuestras barreras culturales y cómo sortearlas*. Ediciones Península.

##### Escala de liderazgo



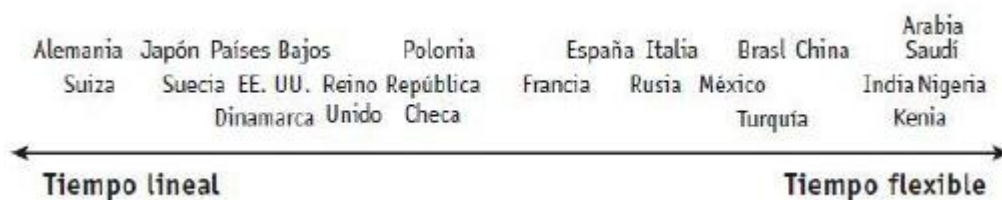
FUENTE: MEYER, E. (2014). *El mapa cultural: Las 8 escalas de nuestras barreras culturales y cómo sortearlas*. Ediciones Península.

### Escala de desacuerdo



FUENTE: MEYER, E. (2014). *El mapa cultural: Las 8 escalas de nuestras barreras culturales y cómo sortearlas*. Ediciones Península.

### Escala de la planificación



FUENTE: MEYER, E. (2014). *El mapa cultural: Las 8 escalas de nuestras barreras culturales y cómo sortearlas*. Ediciones Península.

### Escala de la confianza



FUENTE: MEYER, E. (2014). *El mapa cultural: Las 8 escalas de nuestras barreras culturales y cómo sortearlas*. Ediciones Península.

Anexo 5. Cuadro comparativo: diferencias culturales entre Oriente y Occidente

Aspecto Cultural	Oriente	Occidente
Comunicación	Alto contexto: la comunicación es implícita, se da por sentada la comprensión a través de gestos y el contexto.	Bajo contexto: comunicación explícita y directa, se dice lo que se quiere transmitir sin rodeos.
Liderazgo	Jerárquico: en este tipo de liderazgo, el jefe es muy respetado y rara vez se lo contradice, especialmente en público, La diferencia de jerarquía está muy marcada y es fundamental para la dinámica laboral.	Igualitario: el líder forma parte del equipo, sin que existan jerarquías marcadas. Cualquier miembro del equipo puede dirigirse a él con confianza y sin problemas, promoviendo un ambiente de toma de decisiones más colaborativo y accesible para todos.
Toma de decisiones	Vertical: las decisiones se toman desde arriba hacia abajo sin mucha consulta con los subordinados.	Consensuada: se busca la colaboración entre diferentes niveles jerárquicos para tomar decisiones.
Confianza	Basada en la relación personal, la confianza se desarrolla lentamente a lo largo del tiempo.	Basada en la competencia profesional y la eficiencia, la confianza se gana con resultados rápidos.
Actitud hacia el tiempo	Flexible: el tiempo no es tan rígido, y las negociaciones pueden extenderse más allá de lo previsto.	Lineal: se valora la eficiencia y el cumplimiento de los plazos establecidos.
Resolución de conflictos	Evitación directa de conflictos, buscando soluciones que no rompan la armonía.	Se fomenta la resolución abierta y constructiva de los conflictos, buscando soluciones positivas y eficaces que fortalezcan la relación y mejoren el trabajo en equipo.

FUENTE: Elaboración propia, basada en *El mapa cultural: Las 8 escalas de nuestras barreras culturales y cómo sortearlas*. Ediciones Península, y en los resultados obtenidos de la investigación.

## 11. Bibliografía

### LIBROS

CUADRADO ESCLAPEZ, C. (2007). *Protocolo en las relaciones internacionales de la empresa y los negocios*. Editorial FC. Madrid.

CUE, A. (2015). *Negocios Internacionales en un mundo globalizado*. (1ª ed.). México. Grupo Editorial Patria.

GARCÍA N. FERNANDO. (2012). *Cultura, subcultura, contracultura “Movida” y cambio social (1975-1985)*. Universidad Complutense de Madrid. Madrid.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. Y BAPTISTA, LUCIO, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ª Edición. Editorial McGraw Hill.

MEYER, E. (2014). *El mapa cultural: Las 8 escalas de nuestras barreras culturales y cómo sortearlas*. Ediciones Península.

MORGAN, G. (1990). *Imágenes de la organización*. RA-MA Editorial.

MORRISON, T., & CONAWAY, W. A. (2006). *Kiss, bow, or shake hands: The bestselling guide to doing business in more than 60 countries*. 2ª Edición. Adams Media.

SCHEIN, E. H. (1988). *Cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janes Editores, S.A.

### DOCUMENTOS OFICIALES

Congreso de la Nación Argentina. (2008). Constitución de la Provincia de Entre Ríos.

Fondo Monetario Internacional. (2023). *Perspectivas de la economía mundial: Una recuperación accidentada*. Washington, DC.

INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos). (2023). Informes técnicos: Origen provincial de las exportaciones - Año 2022. Disponible en [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/opex\\_03\\_23E165E1E942.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/opex_03_23E165E1E942.pdf)

INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos). (2024). Informes técnicos: Origen provincial de las exportaciones - Año 2023. Disponible en [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/opex\\_03\\_242F13EBBC84.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/opex_03_242F13EBBC84.pdf)

#### ARTICULOS ACADEMICOS

CABROL, C. (2015). "La cooperación internacional descentralizada del poder ejecutivo de la provincia de Entre Ríos: acciones e intereses, 1994-2013". Cuadernos de Política Exterior Argentina, N° 119, Rosario, enero-marzo.

DENARDI, L. (2016). Casetes, redes y banquetes. Prácticas comerciales de chinos, taiwaneses y argentinos en Buenos Aires. Etnografías Contemporáneas, 2(2).

GÓMEZ ZAVAGLIA, T. (2015). Las provincias y las relaciones internacionales: pasado presente y futuro. Revista Actualidad Jurídica, (16), Sección Derecho Público, doctrina.

HALL, E. T. (1960). The Silent Language in Overseas Business. Harvard Business Review. Disponible en <https://hbr.org/1960/05/the-silent-language-in-overseas-business>

JIANG, S. (2006). Una mirada china a las relaciones con América Latina. Nueva Sociedad, 203. Disponible en <https://nuso.org/articulo/una-mirada-china-a-las-relaciones-con-america-latina/>

RAPOPORT, M. (2016). El proceso histórico de globalización en la mirada de Aldo Ferrer y sus efectos actuales. Cuadernos sobre Relaciones Internacionales, Regionalismo y Desarrollo, 11(22), julio-diciembre.

#### TRABAJOS DE TITULACIÓN

BORNACIN, F. V. (2017). *Relación bilateral Argentina-China. El desarrollo del vínculo con el gigante asiático*. Tesis de especialización. Universidad Nacional de Rosario. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Rosario, Argentina.

LEGNAME, J. (2008). *Negocios con China, la exportación para las pymes es posible*. Tesis de maestría. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Buenos Aires, Argentina.

NALLAR, N. V. (2019). *El vínculo comercial y cultural de China con América Latina: Caso Argentina durante los años 2003-2015*. Tesis de licenciatura. Universidad Católica de Salta. Facultad de Ciencias Jurídicas. Licenciatura en Relaciones Internacionales.

TEH, Y. (2013). *Cultura y negociación: La dimensión cultural y su impacto en el estilo de negociación chino*. Tesis de maestría. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO/Argentina). Universidad de San Andrés, en cooperación con la Universidad de Barcelona.

#### PAGINAS WEB

ASENSIO, C. (2023). El FMI confirma que China liderará el crecimiento mundial en los próximos cinco años. El Economista. Disponible en <https://www.economista.es/economia/noticias/12231759/04/23/el-fmi-confirma-que-china-liderara-el-crecimiento-mundial-en-los-proximos-cinco-anos-.html>

BABA, M. (1995). Una biografía de Edward T. Hall. The Journal of Applied Behavioral Science. Disponible en: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Hall.pdf>

BBC News Mundo. (2019). Qué es el Brexit y otras 5 preguntas básicas para entender la salida de Reino Unido de la Unión Europea. Disponible en <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-46521624>

Bolsa de Comercio de Rosario. (2022). ¿Quién es el principal socio comercial de cada provincia argentina? Disponible en <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/quien-es-el>

Bolsa de Comercio de Rosario. (2023). En 2022 el comercio bilateral con China fue el más grande de la historia. Disponible en <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/en-2022-el>

Bonnin Hnos. S.H. (s.f.). Disponible en Página web de Bonnin Hnos. S.H <https://www.bonnihnos.com.ar/>

Btrax. (2021). ¿Cómo lograron IKEA y Starbucks localizarse exitosamente en Japón? Disponible en <https://blog.btrax.com/how-did-ikea-and-starbucks-successfully-localize-in-japan/>

CNN. (2018). ¿Por qué el error de Dolce & Gabbana en China podría ser un desastre? Disponible en <https://cnnespanol.cnn.com/2018/11/24/dolce-gabbana-china-por-que-error-desastre/>

D'ANGELO, G., & TERRÉ, E. (2022). ¿Quién es el principal socio comercial de cada provincia argentina? Bolsa de Comercio de Rosario. Disponible en

<https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/quien-es-el>

DÍAZ ZÚÑIGA, E. (2018). El éxito de Starbucks. Disponible en <https://www.ig.com/es/estrategias-de-trading/claves-del-exito-de-starbucks-181219>

Delta Berries (s.f.). Sobre Nosotros. Disponible en <https://www.deltaberries.com.ar/>

Delta Berries (s.f.). Servicios. Disponible <https://www.deltaberries.com.ar/servicios>

Fondo Monetario Internacional. (2000). La globalización: ¿Amenaza u oportunidad? Disponible en <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm#II>

Globalización cultural. (s.f.). Disponible en <https://concepto.de/globalizacion-cultural/>

Google (s.f.). Centro de ayuda de Google *Workspace*: Usuarios. Disponible en <https://support.google.com/a/users/?hl=es&sjid=15652191983671088815-SA#topic=11499463>

*Greenpeace*. (s.f.). Conocenos. Disponible en <https://www.greenpeace.org/argentina/conocenos/>

El blog de Schein. (2014). Siguiendo los pasos de Schein. Disponible en <https://siguiendolospasosdeschein.blogspot.com/2014/08/schein.html>

GONZÁLEZ JÁUREGUI, J. (2023). La Argentina en un contexto global en transición: Los desafíos del vínculo económico con China. Voces en el Fénix. Disponible en <https://vocesenelfenix.economicas.uba.ar/la-argentina-en-un-contexto-global-en-transicion-los-desafios-del-vinculo-economico-con-china/>

HOFSTEDE, G. (s.f.). Biografía de Geert Hofstede. Disponible en: <https://geerthofstede.com/geert-hofstede-biography/>

Hofstede *Insights*. (s.f.). Gestión Intercultural. Disponible en <https://www.hofstede-insights.com/intercultural-management>

La Nación. (2004). El imperio de la imagen. Disponible en <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/el-imperio-de-la-imagen-nid634062/>

MEYER, E. (s.f.). *Sobre Erin Meyer*. Erin Meyer. Disponible en <https://erinmeyer.com/about>

RAYA, A. (2021). ¿Qué es la globalización? El Orden Mundial. Disponible en <https://elordenmundial.com/que-es-globalizacion/>

ROMERO, F. (2013). Costumbres. Disponible en <https://agenciasanluis.com/2013/10/31/143507-halloween-globalizacion-o-aculturacion/>

The Taos Institute. (s.f.). Gareth Morgan. Disponible en <https://www.taosinstitute.net/about-us/people/honorary-associates/gareth-morgan>

*WeChat*. (s.f.). *WeChat*. Disponible en <https://www.wechat.com/>

Yang Liu *Design*. (s.f.). *About Studio*. Disponible en <https://yangliudesign.com/about/studio/>