

Recibido: 27 | 04 | 2018 Aprobado: 19 | 06 | 2018

John Jairo Gil Toledo¹

Artículo de Investigación

El conocimiento de las apreciaciones culturales, como estrategia innovadora en los procesos de internacionalización de las empresas colombianas

The knowledge of cultural appraisals, as an innovative strategy in the internationalization processes of Colombian companies

Conhecimento de insights culturais, como uma estratégia inovadora na internacionalização das empresas colombianas

Códigos JEL: M14,031,032

1. PhD en Administración- de la Universidad de Celaya en México, Magister en desarrollo del Talento Humano de la Universidad Regiomontana en Monterrey, México. Consultor y docente a nivel nacional e internacional. Investigador en temas de Clústeres, Cultura y Negocios Internacionales, y Gestión Humana. En este artículo, maneja como tema preferencial: Estrategias empresariales de Innovación.

Resumen. El presente artículo, analiza la influencia de la cultura en los procesos de innovación y de negociación internacional, desde las diferencias culturales, que se convierten en insumo fundamental para garantizar una exitosa inserción en los procesos de negociación transfronteriza; y finalmente, se examina el perfil cultural del empresario colombiano, sus prerrogativas, los frutos derivados de tales negociaciones y por qué

hacer negocios con los empresarios en Colombia. Se parte del enfoque de Hofstede (1980), denominado: La Teoría de las Dimensiones Culturales, como marco genérico para este análisis empírico, que permite identificar los valores culturales que afectan el comportamiento de los empresarios.

Palabras clave → Cultura, Internacionalización, Negocios.

Abstract. This article analyzes, the influence of culture in the processes of innovation and international negotiation, from the cultural differences, which become a fundamental input to guarantee a successful insertion in the processes of cross - border negotiation; And finally examines the cultural profile of the Colombian entrepreneur, his prerogatives, the fruits of such negotiations and why to do business with entrepreneurs in Colombia. It is part of the Hofstede (1980) approach called The Theory of Cultural Dimensions as a generic framework for this empirical analysis, which allows identifying the cultural values that affect the behavior of entrepreneurs.

Keywords → Culture, Internationalization, Businessresumo.

Resumo. Este artigo analisa, a influência da cultura em processos de inovação e negociações internacionais, de diferenças culturais, que se tornam insumo fundamental para garantir a integração bem sucedida dos processos de comércio transfronteiriço; e, finalmente, o perfil cultural do empresário colombiano é examinada, as suas prerrogativas, os frutos derivados de tais negociações e por fazer negócios com empresários na Colômbia. Faz parte da abordagem de Hofstede (1980) chamada teoria das dimensões culturais como uma estrutura genérica para esta análise empírica, que identifica os valores culturais que afetam o comportamento de empreendedores.

Palavras chave → Cultura, Internacionalização, Negócios.

Introducción

Es razonable indicar que la globalización, los viajes, la navegación en internet, la uniformidad de los procesos formativos, entre otros, contribuyen a que los factores culturales reduzcan su importancia. Conforme a esta propuesta, en el mundo se está afianzando una “cultura internacional de negocios”, a cada momento más similar. Así, un indivi-

duo originario de un particular entorno cultural, puede desplazarse en otro escenario cultural sin muchos impedimentos. Esta categoría de razonamientos aprecia el nivel de cercanía de las culturas, y minimiza un elemento: la inclinación de muchas personas por conservar sus patrones culturales distintivos. Esto se evidencia, en el poder e importancia de las corrientes nacionalistas alrededor del mundo. En cualquier caso, no se puede desconocer que, la innovación en los servicios de transporte y la proliferación de los viajes, el esplendor de la Internet, son conceptos relativamente nuevos. Aún, si se diera por cierto que nos encamináramos hacia un proceso de homogeneización de los comportamientos culturales (conjetura de por sí bastante temeraria), este desarrollo se enfrentaría a muchos años de estudio, hasta validarse completamente. A continuación, se procede a dar desarrollo a cada una de estas posturas.

Según Osland et al (2001), la mayoría de las pequeñas y medianas empresas que han enfrentado el reto de internacionalizar su mercado; y, las organizaciones transnacionales que, al consolidarse en los mercados extranjeros, hacen frente al desafío de reestructurarse tanto organizacional como culturalmente, para responder adecuadamente a las nuevas realidades y entornos.

Particularmente, no se debe permitir el asentimiento excesivo de los estereotipos. Existen diferencias al interior de una cultura nacional: modificaciones en la cultura regional, entre los departamentos o estados de una nación; y, también suelen existir diferencias individuales, por cuanto las personas se pueden ver afectadas por modelos o aprendizajes distintos. No es coherente aguardar a manera de ejemplo, que todos los habitantes de China o India, respondan y se comporten igual.

Igualmente, los procesos culturales se transforman, razón de más por la que los estereotipos inflexibles se hacen perjudiciales. Por otra parte, la cultura es uno de los elementos, pero no el único, que afecta el curso de una negociación.

Mayrhofer (2004), estableció que las organizaciones cuya pretensión es estar a la vanguardia de sus contendientes comerciales, requieren analizar detenidamente y a conciencia los factores culturales originarios del país en el que se pretende incursionar. Sería un costoso error que, las empresas no prestaran la debida atención a las diferencias culturales e institucionales.

Desde la perspectiva de Meyer, Meyer y Murphy (2006), el acierto en la intención de internacionalizarse por parte de una empresa, se relaciona de manera directa con la aptitud del empresario de comprender, dominar y adaptarse a la legislación del país seleccionado, a su panorama político, al conocimiento de hábitos, inclinaciones y deseos de las personas del país al que se pretende acceder.

El fundamento de la cultura, habita en comportamientos adquiridos. El idioma, la organización y el desarrollo tecnológico, son presumiblemente los insumos más relevantes de la cultura. Las diferencias culturales, se hacen evidentes de distintas formas. El grupo de valores, es la evidencia más relevante. Los valores se identifican como tendencias generalizadas, a preferir algunos estados de las cosas por encima de otros. Las diferentes culturas, aceptan pautas distintas respecto de lo que es un comportamiento adecuado o inadecuado. Y cada cultura, provee mecanismos para enfrentar, a la violación de los comportamientos socialmente aceptados.

El presente artículo, parte de las posturas de los investigadores y expertos en temas de cultura y nego-

cios internacionales, en consecuencia, establecer la pregunta de investigación y pretender argumentar a partir de razonamientos teóricos y empíricos, que compromete una postura integral, a partir de múltiples dimensiones y diversos escenarios del discernimiento, acerca de los modelos culturales y de negocios, se convierte en una tarea rigurosa que, se pudo expresar en la siguiente pregunta, a la que se le intenta dar respuesta en este artículo: *¿Es importante el conocimiento de las apreciaciones culturales para incursionar exitosamente en los mercados internacionales, por parte de los empresarios del subsector del calzado, en la ciudad de Bogotá?*

Esta propuesta, se articula en tres grandes acápites, que se describen a continuación: una primera parte, en la que se abordan los referentes teóricos relevantes sobre el concepto de cultura, teniendo en cuenta diferentes perspectivas y contribuciones teóricas. Una segunda parte, que aborda la relación existente entre cultura y negocios internacionales, su interrelación, su importancia. Una tercera parte, que aborda el tema de la percepción de la cultura y su relación con los negocios internacionales para los empresarios colombianos, describiendo las características de los negociadores en el país, a partir de contribuciones de autores connotados, de la mano del impacto de la cultura, en los procesos de innovación en este grupo de empresarios. En un cuarto acápite, se relacionan los hallazgos más importantes derivados de la investigación, que dio origen al presente artículo, haciendo una semblanza de los datos analizados; destacando los resultados más representativos, previa caracterización de las empresas intervenidas, para terminar en un acápite que relaciona las consideraciones finales y las conclusiones más relevantes del estudio.

La cultura desde la perspectiva de Hofstede, definiciones conceptuales

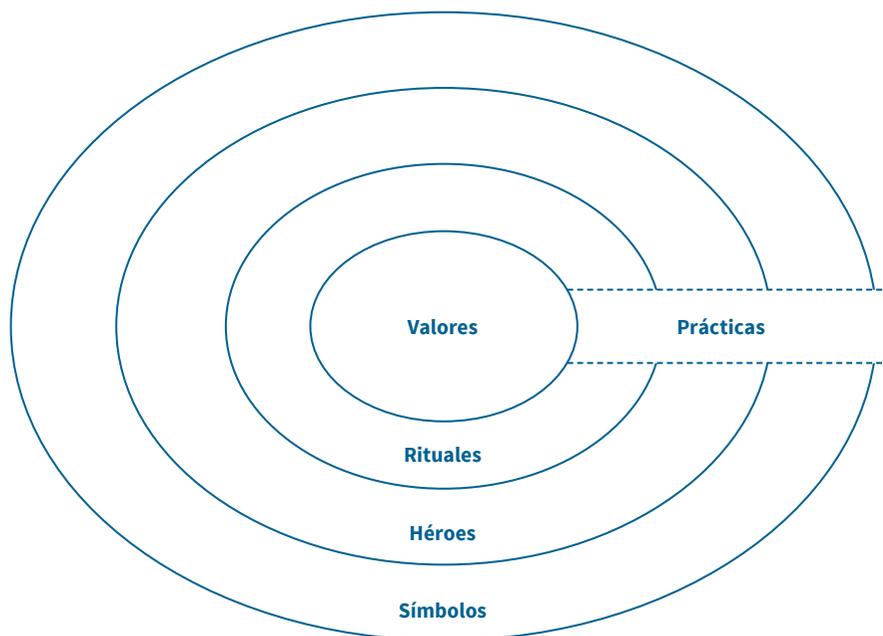
Tal como alude Hofstede (2001), el concepto de cultura se evidencia mediante componentes observables y no observables. Los componentes observables tales como los valores, se evidencian, o visibilizan mediante la conducta y el comportamiento, la simbología, los paladines o héroes y los ritos. La simbología, se percibe a través de las palabras, la gesticulación, las imágenes y los objetos que representan consuetudinariamente percepciones complejas, identificados por individuos que hacen parte de una cultura, en la que la simbología nueva se desarrolla de manera más simple y la antigua simbología propende por su desaparición; la simbología cultural de un grupo social en particular, usualmente se emula por parte de los demás miembros de ese grupo social.

Por su parte, los paladines o héroes, son seres humanos que existen

o han existido, reales o imaginarios, que tiene ciertas particularidades con alto nivel de reconocimiento o exaltación por los miembros de una cultura y, en consecuencia, se convierten en referentes emulables en el comportamiento de sus pares. Según Hofstede (1980), los ritos se convierten en acciones desarrolladas por los colectivos; sobrantes en la obtención de los propósitos anhelados, no obstante que, en esa cultura, se consideran socialmente sustanciales, permitiendo a los miembros de tal cultura, la convivencia dentro de ciertos parámetros de grupo.

La acepción relacionada anteriormente, y que se desprende del estudio de Hofstede, se ha denominado *diagrama cebolla*, en donde se evidencian los elementos constituyentes de dicha cultura y se ha convertido en un panorama conocido y respetado en materia de investigación cultural, el cual se evidencia en la figura 1, que se relaciona a continuación:

Figura 1. El diagrama cebolla. Fuente: Hofstede (1980, p.11).



De igual manera, Hofstede (1980a) afirma que, la cultura se convierte para los seres humanos en lo que la personalidad representa para las personas. En concordancia con lo anterior, Guilford (1959), define el concepto de personalidad como [...] el agregado interactivo de características personales, que influye en la respuesta de los individuos al medio.

Con fundamento en las respuestas obtenidas, del análisis de una encuesta implementada en IBM a 88,000 colaboradores y gerentes en 66 naciones, en el que las respuestas obtenidas de 40 naciones, se tuvieron en cuenta para interpretar el promedio nacional, Hofstede (1980b) propone las categorías de cultura, que permiten la identificación de las divergencias en los modelos culturales internacionales y su correspondencia con la cultura de la empresa. De tal manera, las primeras cinco categorías o dimensiones propuestas por el autor, que permiten categorizar la cultura son:

1. Distancia de poder.
2. Control de la incertidumbre.
3. Individualismo versus Colectivismo.
4. Masculinidad versus Femenidad.
5. Orientación a largo plazo versus Orientación a corto plazo.

Más adelante, Hofstede (2010) observa y adhiere a su catálogo de dimensiones culturales, una sexta categoría: Indulgencia frente a restricción (Esta categoría no ha sido tenida en cuenta para el presente análisis y su influencia en esta investigación).

Las propuestas investigativas acerca de la cultura, que sugiere Hofstede han sido muy convenientes, facilitando la identificación de elementos claves de la cultura, que pueden correlacionarse con la capacidad gerencial y la gestión empre-

sarial (Thomas y Mueller, 2000; Kirkman et al., 2006), argumento por el que, se estima interesante el discernimiento y la observación de las mismas minuciosamente.

Al respecto, *Distancia de poder*: hace referencia a que, los colaboradores que se encuentran en la escala más baja de la estructura jerárquica de la organización, así como dentro de una estructura familiar, admiten y aceptan una mala distribución de la estructura de poder. Tal inequidad dentro del grupo social, es consecuencia del comportamiento familiar usualmente aceptado, en donde el comportamiento de los hijos, se orienta exclusivamente en torno a la obediencia o hacia la iniciativa. En el momento en que Hofstede (1980c), hace referencia a la dimensión de distancia de poder dentro del grupo familiar, alude que los menores en naciones con alto nivel de distancia de poder, se socializan con la tendencia hacia el trabajo arduo, el acatamiento y la sumisión; entretanto que en naciones en donde la distancia de poder tiene un bajo nivel, la socialización de los menores se orienta hacia la independencia. El autor hace referencia de igual manera que, las naciones con un nivel bajo de distancia de poder, usualmente su población tiene un más alto nivel de educación, y el desarrollo económico de tales países es más importante y, en consecuencia, se invierte más en educación.

A la vez, *Control de la incertidumbre*: hace referencia a la condescendencia y comprensión de la sociedad, a la incertidumbre y a la indecisión. Significa que, despliegan proyectos culturales en sus individuos, con el propósito de estimular la comodidad o incomodidad, con circunstancias no organizadas. Hofstede (1980d), hace claridad respecto de que, los niveles de comprobación y el análisis de la incertidumbre, no son igual a los procesos de gestión y control del riesgo, como determinados seguidores de los aportes del autor han entendido: [...] la incertidumbre es para el riesgo, lo que la ansiedad es para el miedo. El miedo y el riesgo están centrados en algo específico: un objeto en el caso del miedo, un evento en el caso del riesgo. El riesgo, es a menudo expresado en un porcentaje de probabilidad, de que ocurra un evento particular. La ansiedad y la incertidumbre, son sentimientos difusos. La ansiedad no tiene objeto y la incertidumbre no tiene probabilidad que se le atribuya.

En las tablas 1 y 2, se evidencian las desigualdades manifiestas entre sociedades con bajo y alto nivel de control de la incertidumbre a través de distintos escenarios, tales como las reglas sociales usualmente aceptadas, los comportamientos familiares, la motivación y las relaciones en el trabajo.

Tabla 1. Características del control de la incertidumbre en las normas sociales.

Bajo nivel de control de la incertidumbre	Alto nivel de control de la incertidumbre
La incertidumbre consustancial en la cotidianidad se acepta fácilmente aceptada y se toma como el día se presente	La incertidumbre consustancial en la cotidianidad se percibe como una amenaza permanente que obliga al sujeto a combatirla
Facilidad, bajo estrés, menos ansiedad	Alto nivel de estrés y ansiedad, neuroticismo
Bienestar subjetivo	bienestar subjetivo reducido
Abierto al cambio y a la innovación	Conservatismo, leyes y orden
Voluntad para tomar riesgos desconocidos	Solo riesgos conocidos son tomados

Bajo nivel de control de la incertidumbre	Alto nivel de control de la incertidumbre
Lo que es diferente es curioso	Lo que es diferente es peligroso
Cómodo con la ambigüedad y el caos	Necesidad de claridad y estructura
Creencia en la propia capacidad para influir en su vida y el mundo	Sentimiento de impotencia hacia las fuerzas externas

Fuente. Hofstede (1980).

En escenarios culturales con un nivel elevado de control de la incertidumbre, se pretende reducir la probabilidad que sucedan dichas situaciones, a través de normativas y legislación estrictas, implementando mecanismos de confianza y, sobre las convicciones filosóficas y religiosas, mediante la creencia en las verdades absolutas: [...] solo puede ocurrir una verdad y nosotros la tenemos.

En los habitantes de naciones con alto nivel de control de la incertidumbre, su nivel de emocionalidad es mayor, además, existe en estas culturas un mayor miedo al fracaso, baja disposición a tomar riesgos, bajos niveles de ambición y baja tolerancia a la ambigüedad. Por el contrario, en culturas con bajo control de la incertidumbre, en la vida cotidiana tiene mayor nivel de aceptabilidad, en consecuencia, las personas desarrollan un mayor nivel de tolerancia a las distintas percepciones que se tengan, la reglamentación es baja y desde la perspectiva filosófica y religiosa, se manifiestan condicionales o relativistas y simpatizan con distintas vertientes de este tipo. Es decir, los ambientes culturales con bajo nivel de control sobre la incertidumbre, tienen mayor expectativa para la pesquisa y la exploración de nuevas rutas y trayectorias que permiten la realización de planes, aún más, tal situación represente un elevado horizonte de incertidumbre.

A partir de la amplia contribución de Hofstede, sus aportaciones fueron tenidas en cuenta, al adaptar

el instrumento de medición aplicado, a los empresarios intervenidos en el presente estudio; ya que elementos de las dimensiones propuestas por el autor, nutrieron la contribución del investigador en el rediseño instrumental de abordaje, cuya fuente inicial fue extractada de los estudios de Tu JT (2007). Dichas contribuciones, facilitaron el diseño de las preguntas y fueron la fuente de construcción de las variables diseñadas, en las distintas categorías de las que se compuso en instrumento de abordaje a los empresarios, que permitieron contrastar las diferentes hipótesis que dieron fuente a la investigación.

Apreciaciones generales de la cultura y los negocios internacionales

Si se acepta que, existen tantas descripciones del término cultura como de profesionales estudiosos del tema, muchos de ellos coinciden en definir el concepto como: el conjunto de las creencias, normas, supuestos, establecimientos e insumos, que son la impronta a los grupos humanos. Exponiéndolo de otra forma, la cultura radica en moldes semejantes de proceder, que los individuos hacen suyos y conservan, generando la identidad necesaria para caracterizar una determinada sociedad, situación que equivale a aceptar el estilo particular de vida de un grupo específico de personas (Gelles y Levine 2000). Un gran número de los estudiosos del tema coinciden en que:

- La cultura se asimila, no nace con el ser humano.
- Los diferentes elementos de la cultura se interrelacionan entre sí.
- La cultura se participa entre los sujetos de un grupo social.
- La cultura determina las fronteras de las distintas agrupaciones sociales.

Entendiendo que una sociedad se conforma de individuos, que poseen rasgos culturales que les son propios y adquiridos, es materialmente inviable referirse a ellas, sin identificarlas con sus rasgos y características culturales. En repetidas ocasiones, los estudiosos del comportamiento humano, emplean vocablos de manera indiscriminada o los mezclan en un solo vocablo: “socio-cultural”. Esta es la palabra que se usará para referirse a tales comportamientos, por cuanto las variables tenidas en cuenta por los gerentes son sociales y culturales.

La representación del termino cultura para las negociaciones internacionales

En el momento en que los seres humanos interactúan en sociedades y culturas diferentes a las propias, se incrementan los problemas que encaran, al abordar un solo grupo de culturas por la cantidad de entornos culturales, que identifican en cada mercado internacional al que se pretende llegar. Infortunadamente, quienes entienden un solo modelo cultural, optan por creer que tienen los conocimientos necesarios, de las características culturales de entornos geográficos distintos, cuando esto se aleja de la realidad. Si como mínimo, hayan podido comparar la cultura propia con otras distintas, ni siquiera comprendan las características más relevantes de la propia. La pregunta que deberíamos hacer sería ¿Cómo se educan los empresarios

internacionales para convivir con otras culturas diferentes a las suyas? La primera tarea, es entender que coexistimos con culturas muy diversas, diferentes a la propia. Posteriormente, deben recorrer un camino mayor y estudiar los elementos y características de esas otras culturas, con el propósito de lograr una pronta adaptación.

Mediante los repertorios de disertaciones lógicas, imaginarios y valores, la cultura empresarial pretende justificar los cambios que se han dado, intenta razonar acerca del porqué de dichos cambios y propone las acciones de la organización para garantizar la sobrevivencia exitosa. Es muy importante relevar que, los conceptos de cultura empresarial no quedan en vacíos culturales. Por el contrario, se aplican en las organizaciones insertas en diferentes contextos culturales, que se relacionan dinámicamente con distintos escenarios, generando intentos de armonizar diferentes doctrinas, y la resistencia a nivel local. No es raro que las metáforas de un “mundo plano” (Friedman, 2005), una “aldea global” (Ger, 1999), sean en realidad descripciones del mundo de negocios contemporáneo.

Un considerable número de estudios, dan cuenta del impacto y la influencia de las culturas tanto nacional como internacional, afectan e impactan la estructura de las organizaciones, en aspectos referentes a las decisiones gerenciales (Lu et al., 1999; Singhapakdi et al., 1994; Vitell et al., 1993) la ética, sus dificultades y los niveles de afectación (Armstrong, 1996; Swaidan y Hayes, 2005), las relaciones comerciales y los intercambios (Shoham et al., 1997; Heide, 1994; Lee y Jang, 1998), el comportamiento del consumidor (Dawar et al., 1996; De Mooij y Hofstede, 2002; Erickson et al., 1984) los niveles de aceptación de nuevos productos (Dwyer et al.,

2005); autores citados por Farías (2007). Sin duda ninguna, las distancias evidentes en la forma de pensar, obrar, actuar y reaccionar frente a distintas posiciones o situaciones en diferentes latitudes geográficas, tiene un impacto sustancial sobre todos los campos de las ciencias sociales.

En los años setenta, Hofstede (1980e) reseñó y dimensionó cuatro categorías de la cultura local o nacional. 20 años después, Fernández et al. (1997) midieron estas cuatro categorías, utilizando una escala diferente (Dorfman y Howell, 1988). Hofstede sugiere que, variables económicas, demográficas y geográficas, pueden influenciar las dimensiones relacionadas. Coherentemente, se podría esperar que las desigualdades culturales entre países fueran dinámicas. Con el fin de corroborar esta hipótesis, se utilizó una medida homogénea de alejamiento cultural en ambos estudios (Kogut y Singh, 1988). Luego, se utilizó una escala multidimensional (EMD), con el objetivo de simbolizar tales diferencias. Los análisis confirmaron la hipótesis de investigación.

Por estas razones, una empresa que tenga vocación de internacionalizarse y que esté orientada al mercado, debe adaptarse a sus actuaciones para que sea coherente con el concepto de marketing. Según Chen y Quester (2009), la relación entre orientación al mercado y valor para el cliente ha surgido a partir de dos argumentos: valor para el cliente, que es una teoría que, enfatiza en la implementación de un pensamiento centrada en el cliente, en la comercialización y valor para el consumidor, la cual se entiende como la premisa para lograr un rendimiento de negocio positivo.

En los últimos 20 años, a la orientación al mercado, se le ha asignado una prioridad determinante en materia de necesidades de investigación

por el Marketing Science Institute. Por eso, se ha reconocido el rol que cumple la disposición a atender y aprovechar las oportunidades, que ofrece el mercado como una fuente importante para lograr un atributo que garantice la competitividad en el largo plazo (Castro et al., 2005).

En este sentido, Deshpande y Webster (1989), citado por López, (2006), primero habían asociado el concepto de la orientación al mercado, a la literatura de cultura organizacional. Al llevar a cabo transacciones comerciales internacionales, es menester desarrollar la negociación. En la negociación, se desarrollan temas que interesan a dos o más protagonistas, quienes propenden por el logro de una solución beneficiosa que satisfaga a las partes.

Al final, y entendiendo que ningún afán real de internacionalización puede considerarse con una mirada de corto plazo, buscando obtener resultados inminentes en desmedro del fortalecimiento futuro de los mercados extranjeros, no es inocente analizar que dichas transacciones posteriormente, obliguen a la creación y mantenimiento de subsidiarias y sucursales en el exterior. Esto, impone a las organizaciones de carácter multinacional, el conocimiento profundo de las formas de organización inherentes a cada cultura y los valores preponderantes en ellas, como consecuencia explícita de estar actuando en una cultura nacional definida. Resumiendo, aceptada la cultura como un referente fundamental de las acciones estratégicas abordadas por las empresas internacionales, donde esta influencia se observa, en por lo menos seis elementos particularmente vinculados con los negocios internacionales (Morales, 2009), a saber:

1. La conducta de consumidores, compradores y clientes y sus decisiones de compra (adquisición, uso, apropiación).

2. La posición estratégica de la empresa.
3. El mix de marketing que se va a implementar en cada país por atender.
4. Los procesos de negociación interculturales para establecer acuerdos con los pares locales.
5. Las formas de organización que constriñen la decisión estratégica de apertura de sucursales y subsidiarias internacionales.
6. El proceso de aculturación de los encargados del marketing internacional.

A partir de la correlación entre empresas de culturas diversas, se pueden presentar divergencias por el desconocimiento de las diferencias culturales y sociales propias de cada país. Estas diferencias son inconvenientes para los procesos de internacionalización de las empresas locales, reduciendo su eficiencia y trayendo consigo el deterioro en materia de recursos financieros, estratégicos y humanos, que pone en riesgo los procesos de sustentabilidad y sostenibilidad organizacional.

Así, a partir de esta propuesta, se pretende contribuir con la identificación de las variables socioculturales, que impactan negativamente los procesos de negociación de las empresas colombianas, del subsector del calzado en escenarios internacionales, con el propósito de suministrar factores críticos de éxito, que permitan acrecentar la participación y las cuotas de mercado de las organizaciones en el escenario intercultural y de esta manera, dar respuesta eficiente a los retos de los mercados globalizados.

Es manifiesto, en consecuencia, que este escenario conmina a las empresas que evidencian su deseo de acceder a los mercados internacionales, a tener en cuenta y analizar detalladamente y con rigor a su contraparte internacional, con el

propósito de establecer su maniobra más eficiente y los mejores planteamientos que satisfagan sus objetivos y metas, lo más eficientemente posible. Así, se van logrando beneficios resultantes, de la concentración de varias culturas de los diferentes miembros. Por tales razones, las directrices estratégicas en materia de inserción en mercados internacionales, deben tener correspondencia natural con las características preponderantes de cada mercado extranjero al cual se desee llegar.

Niveles de culturas

Morrison (2002), plantea que los símbolos culturales más relevantes incluyen el idioma, los rituales religiosos y los aportes artísticos; cuyos significados compartidos, se convierten en la impronta exclusiva y diferenciadora de una sociedad en particular.

Según Czinkota, Ronkainen y Moffett (2007a), los factores culturales influyen superlativamente en el flujo de negocios. Cada país y su sociedad, tienen sus propios elementos de la cultura. El autor, define tales elementos de la cultura que se manifiestan a través de:

- Lenguaje
 - verbal
 - no verbal
- Religión.
- Valores y actitudes.
- Usos y costumbres.
- Elementos materiales.
- Estética.
- Educación.
- Instituciones sociales.

Los niveles de adaptabilidad de los elementos anteriormente mencionados para una empresa que accede al mercado internacional, están en relación directa con su grado de participación en dicho mercado; a manera de ejemplo,

licencias versus el nivel de inversión directa y el producto o servicio comercializado. (Czinkota, Ronkainen y Moffett (2007b)). El escenario más relevante para una empresa que pretende acceder al mercado internacional, es el análisis cultural, que toma en cuenta la información que sirve a la compañía y a sus ejecutivos en la toma de decisiones de planeación. Esta información del análisis cultural, debe ir mucho más allá que una simple colecta de hechos; la clave está en la correcta interpretación de los mismos (Czinkota, Ronkainen y Moffett (2007c)).

Tayeb (1998a), manifiesta que la decisión de involucrarse en el escenario internacional de negocios está en dependencia directa, entre otras cosas, del tamaño del mercado interno que tiene la empresa, su nivel de participación, su capacidad de producción y capacidad y nivel de recursos económicos con que cuenta. Así, las empresas pueden visualizar su potencial para acceder al mercado internacional; desde ampliar la cobertura del mercado local, a desarrollar procesos profundos de globalización.

El nivel de relevancia de la cultura nacional para una empresa, se muestra en la siguiente tabla 2. La empresa da cuenta de la alta importancia de la cultura del país de origen, aunque algunos gerentes y colaboradores, no sean conscientes de su nivel de influencia. La importancia de los aspectos culturales de las otras personas, puede ser mayor para una organización que realiza un alto porcentaje de sus transacciones comerciales más allá de las fronteras y busca acceder a sus consumidores internacionales, mediante un sistema de valores y gustos diferentes, ajustado a los nuevos consumidores (Tayeb 1998b).

Tabla 2. Importancia de la cultura nacional según el carácter de la empresa.

Carácter de la empresa	Relevancia de la cultura nacional	
	Cultura doméstica	Cultura extranjera
Empresa nacional, única nación sin intereses extranjeros	Alta	N/A
Única nación empresa con actividades de importación y exportación	Alta	De baja a moderada
Multi-nación firme con franquicias y actividades de licenciamiento	Alta	De moderada a alta
Multi-nación firme con procesos de fabricación o unidades de servicio en el extranjero	Alta	Alta
Empresa global, con varios negocios actividades en la mayoría de países del mundo	Alta	Alta

Fuente. elaboración propia a partir de Tayeb, M. 1998. *The Management of a Multicultural Workforce*, England: John Wiley & Sons.

La cultura y su impacto en los procesos de negociación de los empresarios colombianos

Ogliastri (2012), en su investigación acerca del comportamiento negociador de los colombianos, propone como barreras para negociar, entre otras las siguientes:

Existen barreras en la negociación, cuando se tienen en cuenta las diferencias de poder, dependiendo de que regiones provienen los negociadores, teniendo en cuenta el género; el autor citado identificó como barrera, el estilo de negociación de las mujeres, quienes optimizan sus procesos de negociación cuando ostentan un cargo con menor poder, y esto en relación con su nivel de ingresos; y, al contrario sucede cuando los y las ejecutivas ostentan mayores ingresos, logran resultados más eficientes en procesos de negociación cuando ostentan mayor poder. Tales barreras, se convierten en inclinaciones que merecen la atención de los investigadores, pero no de manera exagerada, ya que este comportamiento evidencia irregularidades en su frecuencia de ocurrencia. Dichas barreras se relacionan a continuación:

- a. Fragmentar las pretensiones propias y ajenas en los procesos de negociación internacional, como consecuencia de desacuerdos, generando como consecuencias conflicto sin que la negociación haya comenzado formalmente.
- b. Impacto de circunstancias oficiales y políticas. Se hace referencia al anhelo público que, se suscita en los procesos de negociaciones, que involucran naciones u organismos del gobierno.
- c. Entes encargados de ejercer el control, los procesos de arbitraje y avenencia, ya que ordinariamente se circunscribe la negociación a un pacto de caballeros, en los que se asume que los entes normativos no son necesarios. No obstante, si se presentan divergencias en lo acordado, se debe renegociar, mientras se obtienen los amigables componedores o se requiere de la presencia de árbitros, estando implícito el riesgo de que se genere un conflicto mayor.

Ogliastri (2002a), hace una especial contribución para entender el concepto de barreras para negociar, al abordar el tema de la cultura colombiana en las negociaciones internacionales.

Este tipo de cultura, merece un análisis aparte en esta dimensión, por lo que se dedica especial atención a entender las particularidades del estilo negociador de los colombianos; y, se procede a describir tal estilo:

Por sus características y orígenes étnicos, Colombia es un país con una diversa multiculturalidad que, sumergido en los procesos de negociación transfronterizo, con el fin de atender y dar respuesta a las exigencias de los nuevos escenarios de comercio mundial, tiene una conducta que manifiesta cierta identidad de país. Tal identidad, se hace evidente al estudiar sus antecedentes históricos, sus costumbres, hábitos y en perspectiva de visión de mundo. En el ámbito de la negociación más allá de las fronteras, tiene especial significación, el proceder transcultural.

Acto seguido, se reseñará el estilo de negociación internacional de Colombia, desde las investigaciones llevadas a cabo, desde el año 2.000.

Ogliastri (2002b), cuando hace referencia a los estilos culturales de negociación, identifica que sus habitantes son negociadores que usan el estilo del cicateo, es decir, pedir un alto valor inicialmente por su producto para posteriormente ir rebajando hasta obtener un punto medio, entre el precio de inicio y la rebaja. También perciben que, el estilo de negociación gana-pierde los beneficia, sin entender que, en el largo plazo, esa negociación será perjudicial para consolidar una relación comercial de largo plazo. Es habitual también en el estilo de negociación de los colombianos, el no negociar hasta esperar cómo reacciona la contraparte, aunque esto conduce a adoptar posturas extremas o crear conflictos, con el propósito de dirimir el conflicto con fundamento en la guerra de poder de cada uno de los miembros. Estos comportamientos son consecuencia de la cultura del autoritarismo, dirimiendo los conflictos a través de maniobras unilaterales, utilizando el poder de tal posición.

Se pueden identificar dos corrientes de negociación en los colombianos: la corriente legendaria, también denominada “distributiva” (que se fundamenta en la posición de liderazgo o en el nivel de competitividad) y una tendencia vanguardista de la negociación denominada “integrativa” (intenciones, por principios, asociatividad, o de beneficio compartido).

Los colombianos son por naturaleza típicos negociadores y su postura se centra en percibir que negociar, es dirimir una desavenencia que requiere el padecimiento y la privación de una de las partes involucradas, inclinándose, no obstante, por concebir tal proceso, pero de manera afable e informal. Usualmente, los tiempos de negociación son cortos,

con alto nivel de improvisación, usando estrategias de poder, en donde predominan las emociones. Se relacionan, privilegiando la fórmula aritmética que uno gana y el otro en consecuencia pierde. Tal manera de negociar, conduce a el desarrollo de relaciones accidentales de corta duración y que en consecuencia no garantiza el éxito, que le sobreviene a una relación comercial sustentada en el mutuo beneficio. Es común identificar un clima de enfrentamiento, que estropea el vínculo comercial y predomina negativamente en potenciales negociaciones a futuro. En la tabla 3, se identifican algunos elementos tenidos en cuenta por Ogliastri, en los estilos de negociación de los colombianos:

condición diferenciadora que catapulta a la empresa en la persecución por reinventar y perfeccionar permanentemente, convirtiéndose en una doctrina para operar, que orienta a la empresa a adelantar procesos permanentes de innovación. Efectuado el análisis de las aportaciones teóricas sobre el tema, en las últimas tres décadas, los investigadores consultados argumentan que el encausamiento hacia la búsqueda continua de la innovación, se convierte en un sistema de gran tamaño con múltiples direcciones, que orienta la conducta de los sujetos de la organización.

Al respecto, Guzmán (2006) define el concepto *ethos*, como:

El espíritu que permea a un grupo social, un conjunto de actitudes y valores, de hábitos arraigados en el grupo. Podemos así, hablar de un *ethos* militar, religioso, de la sociedad de mercado, del de la familia Pérez, de los gamines bogotanos, etc. En las sociedades siempre hay *ethos* dominantes y *ethos* dominados.

A partir de esta mirada conceptual de encausamiento para satisfacer los retos de la innovación, está latente un elemento cultural en el que los investigadores referidos, no dan suficiente ilustración, pero cuyo análisis facilita entender las posturas innovadoras, como insumo que permite el logro de metas organizacionales (la innovación en particular), sustentando los procesos organizacionales en concordancia con tales metas.

Justamente, Barney (1986: 657) en su investigación sobre la cultura organizacional, se convierte en insumo que garantiza atributos que garantizan el éxito empresarial en el largo plazo, puntualiza la innovación, como “un conjunto complejo de valores, creencias, asunciones y símbolos que definen la manera en que una empresa desarrolla su negocio”. En consecuencia, en la vocación hacia la innovación sobresale

Tabla 3. Características del negociador colombiano.

Variable	Colombia
Filosofía de proceso negociador	Regatear
Concepción de contraparte	Amigos potenciales
Perspectiva temporal	Corto plazo
Base de la confianza	Amistad, intuición, legales
Toma de riesgos	Altos, aventureros
Quiénes negocian	Jefe solo
Toma de decisiones	Jerárquica
Formalidad	Informalidad
Negociaciones informales	Frecuentes
Prenegociaciones	No hay preparación
Apertura	Lejos del objetivo
Argumentación	General, vaga, personal
Emocionalismo	Emotivos, expresivos
Tácticas de poder	No poder, lástima
Nivel de discusión	General, vaga
Tiempo de negociación	Policrónicos
Tipo de acuerdo	Palabra y escrito legal
Cumplimiento y compromiso	Incumplidos, impuntuales, flexibles
Flexibilidad en las percepciones	Ideas predefinidas hacia el otro
Forma de expresarse	Evasivos, con tacto

Fuente. Ogliastri, (2001).

La cultura y su impacto en los procesos de innovación de los empresarios

Desde una perspectiva más general, la disposición en dirección a conso-

lidar los procesos de innovación, a partir de las orientaciones de Sigaw *et al.* (2006), se convierte en una construcción social robusta y de gran volumen, que gira en torno a un “*ethos*” de las estructuras, una

un elemento primario, ni más ni menos, que la orientación innovadora. Desde la postura de Siguaw (2006), la búsqueda de la innovación, va más allá de la mera definición “cultural”, por cuanto tiene en cuenta elementos relacionados con los insumos, recursos financieros, avances y desarrollos tecnológicos, colaboradores, procesos y espacios de relación comercial. La cultura innovadora, no simplemente aborda una sola dimensión, siendo esta afirmación sustentada por diferentes investigaciones (p. ej. Wang y Ahmed 2004; Dobni 2008). Stock y Zacharias (2011) en sus investigaciones sobre conductas o comportamientos resultantes de la vocación innovadora, tienen en cuenta como protagonista principal a la cultura organizacional. En consecuencia, es necesario analizar los potenciales insumos a tener en cuenta, en torno de la vocación innovadora, no solo por el componente duro de bienes tangibles (equipo, tipo de producto), sino también por el componente suave (colaboradores, capacidades).

Los aportes de Manu y Sriram (1996a) centran sus aportaciones teóricas, focalizadas en la cultura innovadora, como un constructo de diferentes elementos. Dentro de tales elementos, se tienen en cuenta características propias de los procesos de entrada y salida, tales como la inserción de una nueva línea de artículos dentro de un portafolio de productos, las cifras destinadas a la inversión y desarrollo, o la posición de la empresa dentro del mercado en el que se desenvuelve. No obstante, no tienen en cuenta elementos relevantes en el escenario social, similares a los valores, dogmas y conductas de la empresa.

Homburg *et al.* (2002: 96), perciben la vocación innovadora como un resultado “del número de innovaciones que una empresa ofrece, a

cuántos clientes se ofrecen estas innovaciones, y con qué fuerza se enfatizan estas innovaciones”. Tales resultados son fruto de la innovación, más que una consecuencia de la vocación innovadora. Entonces, se ubica un primer grupo de desarrollos teóricos de la vocación innovadora, dimensionada a través de resultados. Empero, los productos de la innovación se convierten en la respuesta de la técnica, útil para medir la efectividad de la actividad innovadora, no obstante, no dan cuenta del cómo.

Se identifican los aportes de Berthon *et al.* (1999), quienes establecen conceptualmente la vocación innovadora, como preeminencia en materia de tecnología. Esto es, asumen que las organizaciones con vocación hacia la innovación “dedican su energía hacia la invención y el refinado de productos superiores”. Tal aproximación argumentativa, se fundamenta en el debut de la empresa hacia la innovación, teniendo en cuenta sus propios recursos y capacidades, dimensionada esta conducta como el logro de productos sobresalientes.

Amabile (1997a), manifiesta que los más relevantes ingredientes de la vocación innovadora, son la atribución de un importe de cultura y una impronta a la conducta de la innovación. Manifiesta la necesidad de hacer énfasis en los principios, valores y comportamientos actitudinales de los gerentes, tales como los procesos creativos y una disposición hacia afrontar riesgos y ser protagonistas del cambio, en contravía a las conductas del “no hacer”. Así, se implementa una pertenencia en todos los colaboradores de la empresa y la preferencia por entender que son competentes.

Como colofón, la vocación innovadora se convierte en una filosofía, en el que las organizaciones imple-

mentan y ponen en marcha comportamientos y creencias, acerca de la mejora permanente de competencias, en donde las respuestas positivas de tal vocación se hacen evidentes y permean a todos los departamentos y colaboradores de la organización, concentrados en la innovación. Un ingrediente habitual de las investigaciones referenciadas anteriormente, es que la vocación innovadora debe hacer parte de la estrategia organizacional (Amabile 1997b; Manu y Sriram 1996b; Siguaw *et al.* 2006), ya que busca optimizar e incrementar las respuestas organizacionales frente a la innovación para facilitar la ubicación de la empresa en los puestos top, si se compara con sus competidores más cercanos.

Metodología

El análisis de la presente propuesta, surge a partir del estudio implementado en un grupo importante de empresarios, identificados como miembros del subsector del calzado y abordados para concebir el trabajo de campo, que sustenta la presente propuesta. Para este estudio, se elaboró un instrumento de medición tipo cuestionario, fundamentado en el cuestionario empleado por Tu JT (2007a); el cual constó de 30 ítems y fue contestado por 253 representantes de las empresas del subsector del calzado, ubicados en la ciudad de Bogotá.

Los primeros nueve ítems, se hicieron para resaltar la identificación de la empresa. Con datos tales como: nombre o razón social de la empresa, dirección, teléfono fijo, actividad económica, nombre de quien responde la encuesta, cargo en la empresa, e-mail, cantidad de empleados directos y tiempo de existencia de la empresa.

A partir de la pregunta uno y hasta la 30, corresponden a las categorías del instrumento, con base en el modelo de Tu JT (2007b). Pero, se hicieron modificaciones para adaptar el ins-

trumento a la realidad colombiana. El tipo de pregunta seleccionada para el instrumento de medición fue del tipo categorizada, de valoración, mediante el esquema de escala de Likert, con siete niveles de respuesta.

En cuanto a la unidad de medición para cada ítem se utilizó la escala Likert con siete opciones de respuesta. Todas las preguntas del cuestionario, indagan por la medida o grado (magnitud) en la cual se encuentra la situación indicada, en una escala de valoración

de uno (1) a siete (7), donde uno (1) representa un valor muy bajo y siete (7) representa un valor muy alto; cuatro (4) es una valoración media. Seleccione la opción, que considere se ajusta a la realidad de la empresa. Con este instrumento, se tuvo el propósito de profundizar en las creencias y experiencias, acerca de las categorías orientadoras que son objeto de estudio (López & Deslaurier, 2011). A continuación, en la tabla 4, se relaciona la tipología de empresarios abordados.

Tabla 4. Descripción de empresas analizadas en la muestra.

Empresa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje casos válidos
Comercializadoras internacionales	7	2.8	2.8
Fabricantes de calzado	226	89.3	89.3
Comercializadoras nacionales	7	2.8	2.8
Empresas de logística y cargo	2	0.79	0.79
Otras	11	4.31	4.31
Total	253	100.0	100.0

Fuente. elaboración propia, 2017.

Tabla 5. Escala de calificación para evaluar dimensiones, categoría y reactivos.

Calificación	Puntajes Entre	
	90%	100%
Satisfactorio	80%	89,9%
Alerta	60%	79,9%
Critico	45%	59,9%
Totalmente Desfavorable	0	44,9%

Fuente. Elaboración propia, a partir del instrumento de Rodríguez y Junco (2016).

En la tabla 5, que se relaciona a continuación, se describen la calificación de las dimensiones incluidas en el instrumento de medición de cada categoría y reactivo, instrumento que fue validado en dos ocasiones por expertos.

El sistema de muestreo seleccionado, fue el de muestreo probabilístico y los elementos muestrales fueron seleccionados por sistema de muestreo aleatorio simple (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014). La muestra que se estableció, tenía que cum-

plir con criterios de heterogeneidad, en temas como: el tipo de organizaciones, actividad económica, tamaño y número de empleados. Al final, la muestra definitiva se relacionó en la tabla 1, descrita en párrafos anteriores.

Empresas visitadas

En esta etapa de la investigación, se diligenciaron las encuestas e instrumentos de análisis a 253 empresas del subsector del calzado (Baruch, 1999), ubicadas en la ciudad de Bogotá, que equivalen al 62.2% de la base de datos obtenida, suministrada por ACICAM. Al respecto, la muestra de (253) empresas, se considera bastante aceptable para este tipo de investigaciones (Baruch, 1999) y es mucho mayor haciendo un comparativo con investigaciones similares (E.G. Lee & Yang, 2011; Liao et al., 2011; Menguc & Auh, 2010).

Resultados más representativos

Semblanza de los datos analizados

Con relación con la semblanza de los datos, la población observada se compone de 253 empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá, pertenecientes al subsector del calzado y agrupadas de la siguiente manera: 7 comercializadoras internacionales (2.7%), 226 fabricantes de calzado (89.3%), 7 comercializadoras nacionales (2.7%), 2 empresas de logística y cargo (las empresas observadas, han tenido por su cuenta operaciones de exportación de calzado y tal actividad se incluye en su certificado de existencia y representación legal, que se ubicó en la Cámara de Comercio de Bogotá y que estuvieran inscritos en el en el Registro Nacional de Exportadores del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y que aparecieran en la base de da-

tos de LEGISCOMEX), y 11 clasificadas como otras (estas empresas desarrollan entre otras actividades, la de exportación y comercialización de bienes terminados fabricados y producidos a base de cuero) con un (4.3%). En la tabla 6, se describe la caracterización de las empresas analizadas, en el estudio de resultados.

Para el análisis de las empresas objeto de estudio, se tuvieron en cuenta los parámetros vigentes establecidos para la clasificación de las empresas: por número de emplea-

Tabla 6. Parámetros vigentes para el análisis de empresas.

Tamaño	Número de Empleados	Nivel de activos
Micro Empresa	0 - 10	Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
Pequeña empresa	11 - 50	Activos totales por valor entre 501 y menos de 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
Mediana empresa	51 - 200	Activos totales por valor entre 5.001 a 15.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
Gran empresa	A partir de 201	Más de 15.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes

Fuente. elaboración propia, 2017.

Los primeros nueve ítems se hicieron para identificar a la empresa. Con datos tales como Nombre de la empresa, dirección, teléfono fijo, actividad económica, nombre de quien responde la encuesta, cargo en la empresa, e-mail, cantidad de empleados directos y tiempo de existencia de la empresa. Las preguntas del instrumento de evaluación, corresponden a las categorías establecidas para el mismo, con base en el modelo de TuJT (2007c). Pero, se hicieron modificaciones para adaptar el instrumento a la realidad

colombiana. El tipo de pregunta seleccionada para el instrumento de medición fue del tipo categorizada y de valoración, mediante el esquema de escala de Likert, con cinco (5) niveles de respuesta. Ver resultados en tablas 7 , 8 y 9.

En la tabla 6 que se relaciona a continuación, se explicitan las condiciones que establece la ley para el análisis de las empresas observadas.

El cuestionario, se estructuró con 30 ítems y fue contestado por 253 representantes de las empresas del subsector del calzado, ubicados en la ciudad de Bogotá.

colombiana. El tipo de pregunta seleccionada para el instrumento de medición fue del tipo categorizada y de valoración, mediante el esquema de escala de Likert, con cinco (5) niveles de respuesta. Ver resultados en tablas 7 , 8 y 9.

Análisis de datos por componentes principales

La fiabilidad a través del indicador de Alfa de Cronbach, admite que los elementos medidos en escala tipo Likert, como es el caso del instrumento analizado, se calculan en un

mismo constructo y están significativamente correlacionados (Welch y Comer, 1988). Entre más aproximado esté el valor del alfa a 1, más grande será la consistencia interna de los elementos estudiados.

Tabla 7. Prueba KMO y prueba de Bartlett.

Prueba de KMO y Bartlett	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	.798
Aprox. Chi-cuadrado 918.793	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Gl 36
	Sig. .000

Fuente. elaboración propia, 2017.

El Alfa de Cronbach obtuvo un valor de 0,873 (con 30 ítems y 253 casos válidos, aquí no surgió ningún valor perdido, por lo que los 253 casos fueron válidos) (ver tabla 15) en su consideración integral, lo que evidencia su consistencia interna, que se puede entender como buena (George y Mallery, 2003).

Es decir, el instrumento para medir las apreciaciones culturales en torno a las negociaciones internacionales, en el subsector del calzado de Bogotá, tiene una considerable confiabilidad. (0, es nula confiabilidad y 1 es absoluta confiabilidad). Y, se refiere al grado en que un instrumento provoca resultados consistentes a través del tiempo (medida de estabilidad). Para (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), si supera el 0.75 es aceptable y si es mayor a 0.9 es elevada, aunque coincidentemente con lo que comentan estos últimos, lo que pretende esta investigación solo es reportar el valor encontrado y ponerlo a consideración de quien lea este documento. En general y con posterioridad al análisis de las variables, se puede concluir que el instrumento es confiable ya que, se consiguió un valor alfa de Cronbach de .873

Tabla 8. Resultados básicos de la escala con 30 ítems.

Alfa de Cronbach para 30 elementos		0.873
N	Válido	253
	Perdidos	0
Media		98.49
Mediana		16.00
Moda		11
Desviación estándar		392.168
Varianza		153795.957
Asimetría		10.509
Error estándar de asimetría		.153
Curtosis		125.640
Error estándar de Curtosis		.305
Rango		5199
Mínimo		1
Máximo		5200
Percentiles	25	6.00
	50	16.00
	75	61.50

Fuente. elaboración propia, 2017.

Análisis de regresión lineal

Tabla 9. Modelo de apreciaciones culturales para la variable cultura de la negociación.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2		
1	.489a	.739	.721	.786	.239	12.977	6	248	.000	1.985

a. Predictores: (Constante), P.1.7., P.1.2., P.1.5., P.1.6., P.1.4., P.1.3.

Variable dependiente: CULTURA. Fuente: Aplicación Software, 2017.

Nota a. Variables independientes: diferencia cultural, conocimiento de cómo exportar, desconocimiento del idioma, presentación de ideas, adaptabilidad a otras culturas, contrariar a la contraparte, apresuramiento al negociar. b. Variable dependiente: cultura de la negociación.

Analizando la tabla anterior, se deduce al evaluar el R (coeficiente de Pearson), la siguiente interpretación:

- Si $R=0$ entonces no existe correlación entre variables
- Si $0 \leq R < \pm 0.20$ existe correlación no significativa
- Si $0.20 \leq R < \pm 0.40$ existe correlación baja
- Si $0.40 \leq R < \pm 0.70$ existe correlación significativa
- Si $0.70 \leq R < \pm 1.0$ existe alto grado de correlación

En este caso el valor de R es 0.489, lo que evidencia una correlación sig-

nificativa entre las variables independientes relacionadas en el párrafo anterior, con la variable dependiente cultura de la negociación.

Observando la tabla siguiente, el resultado de la prueba Durbin-Watson indica que hay indepen-

dencia de errores (1,985), si el valor esta entre 1 y 3 se acepta dicho supuesto.

De otro lado, el modelo de regresión probado, demuestra que las 7 variables independientes (diferencia cultural, conocimiento de cómo ex-

portar, desconocimiento del idioma, presentación de ideas, adaptabilidad a otras culturas, contrariar a la contraparte, apresuramiento al negociar) explican el 73.9% de la varianza de la variable dependiente, cultura de la negociación,

Tabla 10. Modelo de apreciaciones culturales para la variable barreras para negociar.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				Durbin-Watson	
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2		Sig. Cambio en F
1	.962a	.926	.921	.182	.926	164.953	18	236	.000	1.939

a. Predictores: (Constante), P.2.19., P.2.9., P.2.4., P.2.17., P.2.12., P.2.10., P.2.2., P.2.5., P.2.3., P.2.8., P.2.7., P.2.15., P.2.14., P.2.11., P.2.13., P.2.6., P.2.18., P.2.16.

Variable dependiente: BARRERAS. Fuente: Aplicación Software, 2017.

Nota: b. Variables independientes: estrategia de negociación, métodos apropiados, defectos de razonamiento, presentación de ideas y soluciones, uso de argumentos relevantes, tranquilidad y confianza, origen al negociar, manera de hacer negocios del colombiano, imagen de Colombia, importancia del Sistema político y económico, adaptabilidad a otras culturas, contratación de extranjeros, aversión a otros idiomas, complacencia a la contraparte, amistad antes de negociar, contratación de estudios de mercado, aceptación o no de defectos de producción, duración de los contratos y desconfianza y temor al negociar. b. Variable dependiente: barreras en la negociación.

Analizando la tabla anterior, se deduce al evaluar el R (coeficiente de Pearson), la siguiente interpretación:

- Si $R=0$ entonces no existe correlación entre variables
- Si $0 \leq R < \pm 0.20$ existe correlación no significativa
- Si $0.20 \leq R < \pm 0.40$ existe correlación baja
- Si $0.40 \leq R < \pm 0.70$ existe correlación significativa
- Si $0.70 \leq R < \pm 1.0$ existe alto grado de correlación

En este caso, el valor de R es 0.962, lo que evidencia un alto grado

de correlación entre las variables independientes relacionadas en el párrafo anterior, con la variable dependiente barreras para negociar.

Con base en la tabla 10, el resultado de la prueba Durbin-Watson, indica que hay independencia de errores (1,939), si el valor esta entre 1 y 3, se acepta dicho supuesto.

Así mismo, el modelo de regresión probado demuestra, que las 19 variables independientes (estrategia de negociación, métodos apropiados, defectos de razonamiento, presentación de ideas y soluciones, uso de argumentos relevantes,

tranquilidad y confianza, origen al negociar, manera de hacer negocios del colombiano, imagen de Colombia, importancia del sistema político y económico, adaptabilidad a otras culturas, contratación de extranjeros, aversión a otros idiomas, complacencia a la contraparte, amistad antes de negociar, contratación de estudios de mercado, aceptación o no de defectos de producción, duración de los contratos y desconfianza y temor al negociar) explican el 92.6% de la varianza de la variable dependiente barreras para negociar.

Tabla 11. Modelo de apreciaciones culturales para la variable perfil cultural de la contraparte.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				Durbin-Watson	
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2		Sig. Cambio en F
1	.570a	.735	.737	1.049	.325	40.254	3	251	.000	1.357

a. Predictores: (Constante), P.3.1., P.3.4., P.3.2., P.3.3.

b. Variable dependiente: PERFIL. Fuente: Aplicación Software, 2017.

Nota: c. Variables independientes: importancia de la información no oficial, adaptación al modo de hacer negocios, información obtenida para los socios y la información percibida de su contraparte b. Variable dependiente: perfil cultural de la contraparte.

Analizando la tabla 11, se deduce al evaluar el R (coeficiente de Pearson), la siguiente interpretación:

- Si $R=0$ entonces no existe correlación entre variables
- Si $0 \leq R < \pm 0.20$ existe correlación no significativa
- Si $0.20 \leq R < \pm 0.40$ existe correlación baja
- Si $0.40 \leq R < \pm 0.70$ existe correlación significativa
- Si $0.70 \leq R < \pm 1.0$ existe alto grado de correlación

En este caso, el valor de R es 0.570, lo que evidencia una correlación significativa, entre las variables independientes relacionadas en el párrafo

anterior, con la variable dependiente perfil cultural de la contraparte.

Igualmente, observando la tabla anterior, el resultado de la prueba Durbin-Watson, indica que hay independencia de errores (1,357), si el valor esta entre 1 y 3, se acepta dicho supuesto.

A la vez, el modelo de regresión probado, demuestra que las 4 variables independientes (importancia de la información no oficial, adaptación al modo de hacer negocios, información obtenida para los socios y la información percibida de su contraparte) explican el 73.5% de la varianza de la variable dependiente barreras para negociar en la tabla anterior.

Tabla 12. Índice de confiabilidad de los factores que integran el modelo, identificando las respuestas de los encuestados

Categoría	Número de ítems	Alfa de Cronbach	Consideración
Cultura de la Negociación	7	0.867	Elevada
Barreras para Negociar	19	0.870	Elevada
Perfil cultural de la contraparte	4	0.870	Elevada

Fuente. Aplicación Software, 2017. Nota: Los factores culturales están conformados por las variables cultura, barreras, y perfil cultural de la contraparte.

Ahora bien, con el fin de conformar adecuadamente el modelo, se estimó permitente y apropiado excluir algunos ítems de la escala definitiva, después del escrutinio de los expertos y las pruebas realizadas. La eliminación se fundamenta en los siguientes elementos:

- Su carente fuerza de análisis de la varianza de los constructos, con los que se relacionaba.
- Su sostenimiento en la escala, podría traer como consecuencia una desarticulación en los resultados.

El 50% de las empresas analizadas, tiene un número de empleados aproximado de 16; siendo 11, el número de empleados que más se repite en las empresas analizadas. La media de los empleados de las em-

presas objeto de estudio es de 98. En la figura 2, se da cuenta de los datos revelados al aplicar el instrumento.

Analizando las cifras anteriormente expuestas, en el percentil 50, el número de empleados de las empresas es 16, que coincide con la mediana evidenciada. El percentil 75 (Q3), el número de empleados es de aproximadamente 62. No hay cifras relevantes, que requiera un análisis exhaustivo en el número de empleados, si se analizan las bisagras de Turkey.

Al efectuar pruebas de normalidad, a las empresas observadas de acuerdo con la cantidad de empleados, el resultado que se refleja en la tabla 13, evidencia que la población no tiene una distribución normal, por lo que se rechaza

la hipótesis nula. Esta aseveración, se contrasta analizando la figura 3, mediante la gráfica de Quantil-Quantil, que también se relaciona a continuación:

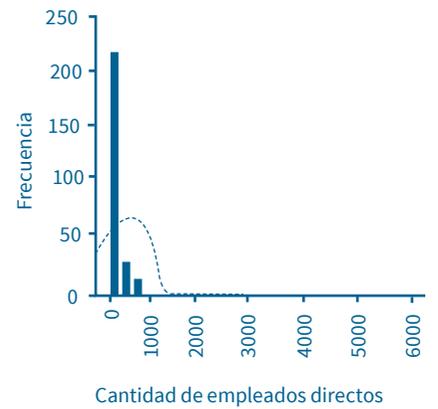


Figura 2. Número de empleados directos de las empresas analizadas. Fuente: elaboración propia, 2017.

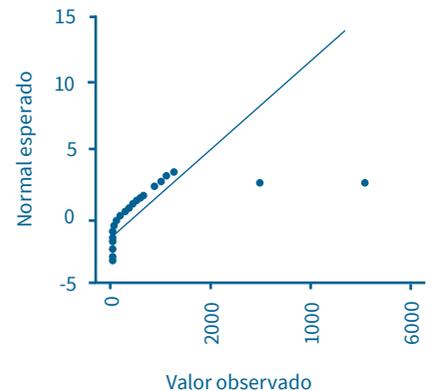


Figura 3. Comportamiento de las empresas según número de empleados. Fuente: elaboración propia, 2017.

Las empresas objeto de estudio tienen una duración promedio de 17.5 años. El 50% de las empresas analizadas, cuenta con una cifra cercana a los 14 años; siendo 11, el número de años de duración que más se repite entre las empresas observadas.

En la tabla 13, se analizan los percentiles de acuerdo con el número de años de existencia de las empresas observadas, para identificar el comportamiento.

Tabla 13. Estadísticos tiempo de existencia de las empresas en años.

Variable	Estadístico		Observaciones
	N	Válido	
		253	
		Perdidos	0
Media			17,51
Mediana			14,00
Moda			11
Desviación estándar			13,030
Varianza			169,775
Asimetría			1,640
Error estándar de asimetría			,153
Curtosis			3,261
Error estándar de Curtosis			,305
Rango			77
Mínimo			2
Máximo			79
Percentiles		25	8,00
		50	14,00
		75	23,00

Fuente: Aplicación Software, 2017.

Al efectuar pruebas de normalidad, a las empresas observadas de acuerdo con la cantidad de años de existencia, el resultado que se refleja en la tabla anterior, evidencia que el número de años no tiene una distri-

bución normal, por lo que se rechaza la hipótesis nula. Esta aseveración se contrasta analizando la figura 4, mediante la gráfica de Quantil-Quantil, que también se relaciona a continuación:

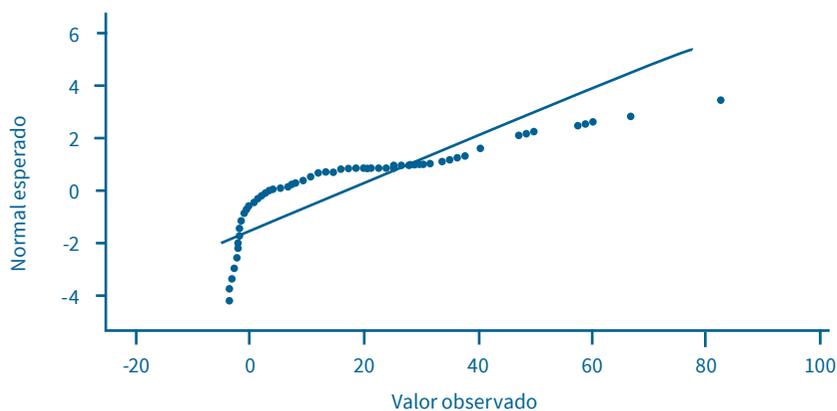


Figura 4. Comportamiento de las empresas según número de años. Fuente: elaboración propia, 2017.

Así, efectuados los análisis e interpretaciones de los datos estadísticos, después de aplicar el instrumento a los 253 empresarios respondientes, se infiere que el modelo a partir de las tres dimensiones observables y planteadas en el estudio, muestra una gran influencia en los procesos de negociación internacional y de internacionalización, de manera importante, ya que analizando los grados de dispersión de los datos analizados y ponderadas sus respectivas probabilidades, los aspectos culturales representan un elemento crucial y relevante. La intervención a los empresarios respondientes, dio cuenta de tal afirmación, reconociendo que la cultura se convierte en una variable fundamental, cuando se trata de ejecutar procesos de internacionalización o de establecer negociaciones internacionales y su manejo debe ser cuidadosamente analizado por parte del empresario. Las empresas no pueden desconocer la importancia de la cultura, cuando se aproximan a mercados exteriores. Si culturalmente, el país al que se pretende acceder, tiene una diferencia cultural relevante que la aleja de la cultura del país de origen, las consecuencias de esta dimensión pueden ser incluso mayores. Los aspectos culturales, de igual manera, afectan no solo los procesos iniciales de negociación, sino también el proceso de determinación de precios, tal cual como el modelo lo pudo establecer. Sin considerar la cultura como aspecto fundamental, las negociaciones y los precios, pueden ser de difícil manejo o inclusive convertirse en un obstáculo insalvable. A partir del análisis de los hallazgos empíricos, se da cuenta que, el modelo es coherente con el acervo teórico propuesto y estos dos procesos se alinean con los resultados empíricos.

El primer cuestionamiento que debe formularse un empresario, que

pretenda acceder a mercados más allá de las fronteras o empresa negociaciones internacionales es:

¿Es suficiente el criterio de auto-referencia para lograr el éxito en la cruzada de internacionalización?

Cuando una empresa toma las decisiones, consciente de ignorar las distancias culturales, afincándose en una visión particular y si se quiere parroquial, de entender las relaciones culturales y comerciales con los demás; situación que de paso, tiende a convertirse en comportamiento natural del empresario y negociador; el cual, usualmente proviene de economías en desarrollo y entienden que sus capacidades son suficientes y más adecuadas que los de su contraparte, tiende a equivocarse y tales equivocaciones, se reflejan generalmente en sus estados financieros en el corto plazo.

Por otro lado, otro de los comportamientos usuales de los empresarios intervenidos respecto de las apreciaciones culturales, es la de asumir una posición cómoda y simplista frente a la negociación. Los empresarios abordados, asumían con cierta frecuencia que sus pares de otras culturas son similares a ellos. Esta situación, da cuenta de uno de los postulados del estudio que da origen al presente artículo, acerca de que todos los empresarios de otras latitudes se comportan de la misma manera que los colombianos. Por supuesto, las diferencias culturales colombianas son muy diferentes, respecto de las percepciones culturales de los empresarios de otras latitudes, por lo tanto, el empresario del subsector del calzado, en su deseo de facilitar su acceso a nuevos mercados, así como de obtener respuestas prontas en términos de resultados financieros, debe considerar que, ni la actitud simplista ni el comportamiento parroquial le brindará al empresario, la sensibili-

dad cultural requerida para garantizar el acceso exitoso a mercados internacionales.

A cambio, se propone la adopción de un encausamiento de emergencia, que propicie el control permanente de los cambios del entorno y adoptar comportamientos diferentes en las maneras de hacer negocios, usualmente aceptados o tradicionales (Global Business Culture and Organization, 2002).

Consideraciones finales

El objetivo primordial del presente artículo, es verter algo de claridad acerca de la relación existente entre cultura y negocios internacionales, cultura de la innovación más allá de la mirada macro, elemento común de muchas de las propuestas estudiadas sobre el tema, a partir del análisis del propio gerente como un individuo desde el cual se propone, por formar parte de un grupo con sus semejantes y en un escenario particular, la noción de cultura e innovación para un grupo social analizado. Es por esto, que la voluntad de esta propuesta ha sido estudiar el nivel en el cual el entorno cultural, esclarece las conductas de los individuos frente a la internacionalización, la innovación y la competitividad, considerando especialmente si la existencia de las apreciaciones culturales entre el empresario y su ambiente de acción, dan respuesta a cómo afecta la cultura, sobre los procesos de internacionalización, innovación y competitividad de las empresas.

Se aporta especialmente, acerca del nivel de confluencia y la relación de la cultura de la sociedad a la cual pertenece el empresario y la percepción de tal empresario sobre sí mismo; y, como sus rasgos culturales afectan su conducta, frente a los procesos de internacionalización e innovación empresarial. Se adelan-

tó una vasta pesquisa del acervo teórico existente, en torno al tema de cultura, sus categorías y variables, así como su relación con los procesos de internacionalización e innovación empresarial. Particularmente, tal revisión partió de la identificación del concepto de cultura, sus diferentes perspectivas, su nivel de importancia y su contribución a los procesos de desarrollo económico regional; los distintos modelos culturales que fundamentan sus dimensiones; el análisis de los estudios teóricos y empíricos anteriores, en los que se sustentan las hipótesis de investigación de esta disertación, la relacionabilidad entre la cultura, innovación e internacionalización; así como, el análisis del concepto de innovación e internacionalización desde sus distintas perspectivas.

Es evidente, que los factores culturales impactan a los procesos de internacionalización de las empresas, como se puntualizó en párrafos anteriores y, en consecuencia, afecta también los procesos de negociación. Gelfand et al. (2001) pudieron establecer que los empresarios de EEUU y Canadá, tienen una percepción de los conflictos, desde una perspectiva ganadora, o sea, para aprovechar, entre tanto los empresarios de países orientales como Japón, tienen una percepción distinta del mismo fenómeno; ya que, para ellos el conflicto tiene mucho más que ver con compromisos y acuerdos que, con incumplimiento de obligaciones. Brett (2001), establece que los procesos de negociación se perciben desde distintas perspectivas, en concordancia con las peculiaridades culturales.

No obstante, que existe alguna identidad entre las culturas y los rasgos entre los habitantes de los países de Latinoamérica, como es aceptado por algunos investigadores que han dedicado su tiempo a

abordar temas de distancias culturales, se dejó de manifiesto que, si es cierto que existen ciertas similitudes, también cierto es, que prevalecen desemejanzas muy importantes entre los habitantes de nuestras naciones y sus percepciones culturales y acontece de igual manera dentro de grupos poblaciones de diferentes latitudes, en donde los procesos de éxodo han facilitado la concepción de grupos sociales, con diversidades culturales al interior de una misma nación; como ocurre particularmente en Colombia, país objeto del presente artículo.

A partir de la revisión de literatura efectuada, se puede inferir que una de las descripciones de mayor referenciación del concepto de cultura es la de Kluckhohn (1951 p. 86, citado por Routamaa (2013), que permite definir el concepto a través de:

[...] modelos de pensamiento, sentimiento y reacción, adquiridos y transmitidos principalmente a través de símbolos, constituyendo los logros distintivos de los grupos humanos, incluyendo la forma de realizar los productos; el núcleo esencial de la cultura consiste en ideas tradicionales y especialmente sus valores asociados.

Particularmente, y a partir de la perspectiva del programa de investigación GLOBE (House et al., 2002; House y Javidan, 2004), desde la mirada organizacional, se establece que la cultura es un constructo basado en motivos compartidos, valores, creencias, identidades e interpretaciones o representaciones de situaciones, que son consecuencia de experiencias comunes de individuos que forman parte de grupos sociales y se transmiten de generación en generación. Tal exposición se convierte en pieza fundamental de la presente propuesta de investigación, por cuanto desde la mirada de estos investigadores, se confecciona la aproximación empírica de la misma.

Empezando por la identificación de modelos encontrados en la literatura, que permiten establecer las dimensiones culturales de una colectividad; sobresalen las aportaciones de Hofstede (1980), quien en sus propuestas estudia la correspondencia existente entre la cultura nacional y la cultura organizativa, en una firma que adelanta negocios multinacionales, y a partir del estudio GLOBE (House et al., 2002; House y Javidan, 2004), en donde se analiza la relación existente entre los conceptos de cultura y liderazgo. Es necesario clarificar que, no obstante, estas investigaciones se adelantaron desde hace más de 15 años, garantizan un diseño metodológico no solo práctico, sino aplicable que permite establecer las cuestiones relevantes de la cultura de una sociedad, ninguno de los investigadores relacionados estudió las apreciaciones culturales con los procesos de internacionalización, ni tuvieron en cuenta tales impactos en sus estudios.

Los estudios y las investigaciones identificadas en la revisión de la literatura internacional, decretan la negociación como una concepción multidimensional, en donde deben ser tenidas en cuenta suficientes variables para garantizar el éxito en el proceso de internacionalización de las empresas. La cultura, es uno de estos agentes que deben ser tenidos en cuenta de manera detallada por las empresas para garantizar el éxito en los procesos de internacionalización. El influjo de los factores culturales, incrementa el nivel de dificultad en el engorroso proceso de la negociación y agrega una nueva dimensión a la naturaleza de los procesos de acceso a mercados internacionales.

Uno de los intereses más relevantes de la presente propuesta, es establecer las diferencias entre la percepción del empresario acerca de la cultura regional a la que pretende

acceder y como se observa el empresario como protagonista dentro de ese nuevo escenario cultural. Por tal motivo, se hizo imprescindible identificar las medias y desviaciones estándares pertinentes para cada categoría e ítem, según el instrumento aplicado en la muestra de empresarios del subsector del calzado en Bogotá, donde las percepciones identificadas con la categoría A, identifican las prácticas culturales de lo que la sociedad “es” y los ítems categoría B, identifican la manera como el empresario se observa dentro de su cultura. Entonces, se identifica que no es relevante la desigualdad entre las percepciones, en cuanto a: las dimensiones culturales relacionadas a la Cultura de la negociación y sus categorías; y, diferencias culturales, falta general de conocimiento de cómo exportar y adaptabilidad a otras culturas.

Caso contrario, es el de la cultura de la negociación, en donde se demostró que se hace evidente entre los empresarios abordados; el apresuramiento al negociar y en el contrariar a su contraparte, se hace evidente, según los resultados del análisis, en que los empresarios del subsector del calzado, perciben a los grupos sociales del país anfitrión con una tendencia en torno a un bajo control del riesgo; entretanto que individualmente, se perciben como sujetos con una considerable orientación en torno a este elemento. En esta situación, se puede inferir que, por su papel de líderes con alta propensión a organizarse, a gestionar adecuadamente los recursos y a administrar eficientemente los procedimientos, no deban dejar de lado ciertas condiciones exógenas y endógenas de sus empresas, con el propósito de reducir los riesgos, pues de esto, se desprende su mayor vocación hacia mantener y reducir el nivel de incertidumbre.

El análisis preliminar de los resultados, da cuenta que la cultura perjudica la evolución de la negociación; en ocasiones en grado sumo. Pudiendo negociar correctamente y teniendo en cuenta que las empresas no consideran relevante la falta de conocimiento en materia de cultura, puede acarrear un revés en sus negocios. Por lo tanto, las cuestiones parecen conectarse con las demás preguntas incluidas. Cuando una empresa intenta llegar al exterior, la cultura debe ser tenida en cuenta como una dificultad relevante que afecta los procesos de negociación con el par en el exterior.

Se deriva del análisis de los resultados, que las diferencias culturales que pueden perjudicar los procesos de negociación internacional pueden ser muchas y muy variadas. Categorías como el idioma, los modales y comportamiento y las desigualdades afectan sensiblemente el proceso de negociación.

La cultura puede influenciar negativa o positivamente los procesos de acercamiento y desarrollo de negocios internacionales, afectando directamente de manera sensible la estrategia de Marketing Internacional, que puede conducir a conflictos y malentendidos. Si las empresas y los empresarios abordados no toman conciencia de tal situación, se verían expuestas a asumir considerables pérdidas y poder perder cuota de participación en los mercados internacionales. Errores derivados del desconocimiento de los aspectos culturales, suelen ser complejos de enmendar y para posteriores alianzas de negocios pueden colocar al empresario colombiano, en posiciones desventajosas e incluso, perjudiciales.

En consecuencia, es claro que el conocimiento y la apreciación de los factores culturales, en mercados internacionales por parte de los empresarios del subsector del calzado

de Bogotá, está correlacionado significativamente con la internacionalización exitosa de tales empresas bogotanas. Se pudo demostrar entonces que, la hipótesis planteada en la investigación que da origen al presente artículo, se contrasta positivamente.

Posibles errores en la respuesta al instrumento:

Para obtener resultados relevantes durante el proceso de indagación con los empresarios abordados, el equipo investigador intentó ejecutar razonablemente las siguientes estipulaciones:

- La población abordada fue establecida correctamente.
- La mayoría de los empresarios abordados, estuvieron prestos a contribuir con la información suministrada.
- El diseño de las preguntas fue elaborado para que fueran comprendidas fácilmente por los encuestados.
- Los empresarios abordados tenían el nivel de discernimiento, disposición y competencia requeridos.
- Los empresarios abordados, estaban en condición de responder cada una de las inquietudes planteadas.

No obstante, el cumplimiento de las condiciones relacionadas previamente, en ocasiones tales condiciones no se cumplieron tal vez por desaciertos de algunos miembros del equipo que intervino a los empresarios seleccionados, a través de una arrogación confusa de las preguntas y respuestas, entre otros.

Las imprecisiones que se pudieron constatar en desarrollo de la investigación, a partir del análisis y tabulación de la información del instrumento utilizado para la intervención y el trabajo de campo, fueron:

- a. Equivocaciones de no respuesta por cuenta de respuestas inexactas.
- b. Algunos de los empresarios abordados, pudieron ser incapaces al suministrar algunas respuestas o no estuvieron dispuestos a suministrar algunas respuestas integrales o exactas.
- c. Algunos de los empresarios, pudieron desconocer respuestas claras a preguntas del cuestionario por cuenta del desconocimiento, la omisión, la indiferencia o a la carencia de competencia para responder. Esta situación se complejiza, cuando los empresarios abordados puedan mentir o inventar algunas respuestas, con el propósito de cumplir con el cuestionario o satisfacer a los miembros del grupo investigador o con el fin de esconder su nivel de desconocimiento o ignorancia, frente a un tema del cuestionario.
- d. En algunas oportunidades, los empresarios abordados respondieron inexactamente, ya que pudieron interpretar el cuestionario como una irrupción a su privacidad o en algunos casos como consecuencia del agotamiento que le pudo causar el cuestionario, siendo interpretado como tedioso por parte de algunos de ellos.

La presente aclaración se incluye necesariamente, ya que, al analizar algunas respuestas individuales a partir del análisis del cuestionario, se estiman comportamientos poco ortodoxos frente a las respuestas esperadas, sin que esto signifique que, haya habido manipulación de las preguntas. Este tipo de respuestas, pueden evidenciar algunas respuestas no correspondientes con la usanza o la tradición cultural, en torno a la negociación internacional y pueden reflejar resultados discordantes, que aún son objeto de estudio por parte del investigador; y, que serán presentadas en una fase posterior del desarrollo de la investigación.

Se entiende que, esta propuesta es preliminar y con fundamento en las desviaciones analizadas en la revisión general de las respuestas al instrumento de recolección de información; puede ser normal que, el empresario no se dé cuenta de la importancia que tiene la barrera cultural y sus relaciones con las demás categorías, en el momento de las negociaciones, porque quien lo percibe en mayor medida, finalmente es con quien negocia, así que, se está estudiando la posibilidad de poder aplicar un cuestionario a algunos contactos, con quienes los empresarios intervinieron en negocios; ya que esto, podría reflejar un resultado interesante, pues en teoría, estas personas le darían mayor importancia a la diferencia cultural, de la que le asignan los empresarios entrevistados, ya que al revisar algunas respuestas, se identifica que no le dan la relevancia necesaria; entonces, se podría mostrar un vacío interesante en el proceso, que se podría llenar con los resultados de la investigación.

Referencias

- AMABILE, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40(1), 39-58.
- ARMSTRONG, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- BARNEY, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231-1241.
- BARUCH, Y. (1999). Response rate in academic studies-A comparative analysis. *Human relations*, 52(4), 421-438.
- BERTHON, P., Hulbert, J. M., & Pitt, L. F. (1999). To serve or create? Strategic orientations toward customers and innovation. *California management review*, 42(1), 37-58.
- BRETT J.M. (2001). *Negotiation Globally. How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*. Jossey Bass, San Francisco.
- CHEN, S. C., & Quester, P. G. (2009). A value-based perspective of market orientation and customer service. *Journal of retailing and consumer services*, 16(3), 197-206.
- CZINKOTA, M. R. I. A., & Moffett, I. M. H. (2007). *Negocios Internacionales/por Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen* (No. 658.151 C9y.).
- DAWAR, N., Parker, P. M., & Price, L. J. (1996). A cross-cultural study of interpersonal information exchange. *Journal of international business studies*, 27(3), 497-516.
- DE MOOIJ, M., & Hofstede, G. (2002). Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing. *Journal of retailing*, 78(1), 61-69.
- DESHPANDE, R., & Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *The journal of marketing*, 3-15.
- DOBNI, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European journal of innovation management*, 11(4), 539-559.
- DONG-JIN, L., & Jang, J. I. (1998). The role of relational exchange between exporters and importers evidence from small and medium-sized Australian exporters. *Journal of small business management*, 36(4), 12.
- DORFMAN, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in international comparative management*, 3(1), 127-150.
- DWYER, S., Mesak, H., & Hsu, M. (2005). An exploratory examination of the influence of national culture on cross-national product diffusion. *Journal of international marketing*, 13(2), 1-27.
- ERICKSON, G. M., Johansson, J. K., & Chao, P. (1984). Image variables in multi-attribute product evaluations: country-of-origin effects. *Journal of consumer research*, 11(2), 694-699.
- ESTRADA, R. E. L., & Deslauriers, J. P. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social. *Margen: revista de trabajo social y ciencias sociales*, 61, 2-19.
- FARÍAS NAZEL, P. (2007). Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. *Opción*, 23(52), 85-103.
- FERNANDEZ, D. R., Carlson, D. S., Stepina, L. P., & Nicholson, J. D. (1997). Hofstede's country classification 25 years later. *The Journal of social psychology*, 137(1), 43-54.
- FRIEDMAN, T. (2005). *The world is flat: a brief history of the globalized world in the 21st century*. London: Allen lane.
- GELFAND M.J., Nishii L.H., Holcombe K.M., Dyer N., Ohbuchi K.I., Fukuno M. (2001). Cultural influences on cognitive representations of conflict: interpretatio of conflict episodes in the United States and Japan. *Journal of applied psychology*. Vol.86, Núm. 6, pp.1059-1074.
- GELLES, R. J., & Levine, A. (2000). *Sociología con aplicaciones en países de habla hispana*. McGraw-Hill.

- GER, G. (1999). Localizing in the global village: Local firms competing in global markets. *California management review*, 41(4), 64-83.
- GUILFORD, R.R. (1959). *Personality*. New York: McGraw-Hill.
- GUZMÁN, D. (2007). El ethos filosófico. *Praxis filosófica*. (24), 137-146.
- HEIDE, J. B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *The Journal of marketing*, 71-85.
- HERNÁNDEZ, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2014• Hernández, R. Metodología de la Investigación. 6a Edición, Mc Graw Hill, México.
- HOFSTEDE, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? *Organizational dynamics*, 9(1), 42-63.
- HOFSTEDE, G. (2001). Culture's recent consequences: Using dimension scores in theory and research. *International Journal of cross cultural management*, 1(1), 11-17.
- HOMBURG, C., Hoyer, W. D., & Fassnacht, M. (2002). Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes. *Journal of marketing*, 66(4), 86-101.
- HOUSE, R.J. Javidan, M., Hanges, P., and Dorfman, P. (2002). Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE, *Journal of World Business*, 37 (1), 3-10.
- HOUSE R.J. et al. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- KOGUT, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of international business studies*, 19(3), 411-432.
- KIRKMAN, L. B., Lowe, K. B. & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37, 285-320.
- KLUCKHOHN, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Elmsford, NY: Row, Peterson and Company.
- LIAO, C., Chuang, S. and To, P. (2011), How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. *Journal of Business Research*, Vol. 64 No. 7, pp. 728-736, doi: 10.1016/j.jbusres.2010.08.001.
- LÓPEZ MORENO, L. (2006). *Orientación al mercado y estrategia empresarial en la industria de productos alimenticios y bebidas*. Tesis doctoral. Editorial de la Universidad de Granada (España).
- LU, L. C., Rose, G. M., & Blodgett, J. G. (1999). The effects of cultural dimensions on ethical decision making in marketing: An exploratory study. *Journal of business ethics*, 18(1), 91-105.
- MANU, F. A., & Sriram, V. (1996). Innovation, marketing strategy, environment, and performance. *Journal of business research*, 35(1), 79-91.
- MAYRHOFER, U. (2004). International market entry: ¿does the home country affect entry-mode decisions? *Journal of international marketing*, 12(4), 71-96.
- MEYER, J. W., Boli, J., Thomas, G. M., & Ramirez, F. O. (1997). World society and the nation-state. *American journal of sociology*, 103(1), 144-181.
- MORALES, D. P. (2009). Internacionalización empresarial. *Pensamiento & gestión*, (27), VII-XI.
- MORRISON, E. W. (2002). Information seeking within organizations. *Human communication research*, 28(2), 229-242.
- OGLIASTRI, E. (2001). ¿Cómo negocian los colombianos? (Vol. 6). Alfaomega.
- OGLIASTRI, E. (2002). INCAE, Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, 1987-2002. Academia. *Revista latinoamericana de administración*, (28).
- OGLIASTRI, E. (2012) El comportamiento negociador de los colombianos: un estudio sobre las variables básicas. *Revista Universidad Eafit*, [S.l.], v. 31, n. 99, p. 63-73, Jul. 2012. ISSN 0120-341X. Disponible en: <<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1235/1122>>. Fecha de acceso: 14 jun. 2017
- OSLAND, J., Devine, K., & Turner, M. (2001). *Organizational behavior*. John Wiley & Sons, Ltd.
- PARADA, A. D., Vázquez, E. G., & Castro, A. M. (2005). Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 14(3), 181-208.
- ROUTAMAA, V. (2013). Cultural Challenges to Leadership: Work Values in China, Finland and India. Recuperado en febrero 17 de 2015, de https://wbiworldconpro.com/uploads/bangkok-conferenc e - 2 0 1 3 / management/1364451798_421-Vesa.pdf?cv=1
- SINGHAPAKDI, A., Vitell, S. J., & Leelakulthanit, O. (1994). A cross-cultural study of moral philosophies, ethical perceptions and judgements: a comparison of American and Thai marketers. *International marketing review*, 11(6), 65-78.

- SIGUAW, J. A., Simpson, P. M., & Enz, C. A. (2006). Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Journal of product innovation management*, 23(6), 556-574.
- SHOHAM, A., Rose, G. M., & Kropp, F. (1997). Conflict in international channels of distribution. *Journal of global marketing*, 11(2), 5-22.
- STOCK, R. M., & Zacharias, N. A. (2011). Patterns and performance outcomes of innovation orientation. *Journal of the academy of marketing science*, 39(6), 870-888.
- TAYEB, M. (2001). Conducting research across cultures: Overcoming drawbacks and obstacles. *International Journal of cross cultural management*, 1(1), 91-108.
- THOMAS A.S. y Mueller S.L. (2000). A case for comparative entrepreneurship: assessing the relevance of culture. *Journal of International Business Studies*. Vol. 31, No.2, pp. 287-301.
- TU, J. T. (2007). Impact of culture on international business negotiation: A cross-cultural comparison of Taiwan, Hong Kong, and Mainland China (Vol. 68, No. 09).
- VITELL, S. J., Nwachukwu, S. L., & Barnes, J. H. (1993). The effects of culture on ethical decision-making: An application of Hofstede's typology. *Journal of business ethics*, 12(10), 753-760.
- WANG, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European journal of innovation management*, 7(4), 303-313.