



PROCOLOMBIA
EXPORTACIONES TURISMO INVERSIÓN MARCA PAÍS



Propuesta para la Visibilidad de la Diversificación de la Oferta Exportable de la República de
Colombia hacia el mercado de la República Popular China

Paula Andrea Buitrago Gómez

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Notas del autor

Paula Andrea Buitrago Gómez, Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad, Institución
Universitaria Politécnico Grancolombiano

La correspondencia relacionada con esta investigación debe ser dirigida a Paula Andrea Buitrago
Gómez, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, Calle 57# 3-00 este, Bogotá –
Colombia, e-mail: pabuitrago2@poligran.edu.co

Índice

Propuesta para la Visibilidad de la Diversificación de la Oferta Exportable de la República de Colombia hacia el mercado de la República Popular China	5
Resumen	5
Introducción	6
Capítulo I: Historia y Descripción de la empresa	7
Planeación Estratégica	8
Misión	9
Visión	9
Objeto Social y Valores	9
Estructura Organizacional de ProColombia.....	10
Desarrollo de la Práctica	12
Funciones.....	12
Formulación del Problema	13
Justificación.....	14
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
Periodo abarcado.....	15
Capítulo II: Marco Teórico	15
Capítulo III: Antecedentes.....	19



PROCOLOMBIA
EXPORTACIONES TURISMO INVERSIÓN MARCA PAÍS



3

Cultura en Negocios Internacionales	19
Comportamiento de las Exportaciones	21
Cooperación Internacional y E - Commerce	24
Capítulo IV: Propuesta de Visibilidad de Exportaciones	25
Modificación de la matriz de preselección de mercado de ProColombia	25
Metodología de calificación de los siete nuevos campos	26
Sección Dimensiones Culturales	27
Sección de logística.....	28
Paso a paso del plan de acción	29
Alcances y Resultados	30
Limitaciones	31
Capítulo V: Evaluación y/o Concepto del Jefe Inmediato	32
Referencias	33
Anexos	37

Índice de tablas, gráficos e ilustraciones

Ilustración 1-1 Evolución Logo ProColombia.....	7
Ilustración 1-2 Estructura Organizacional de ProColombia.....	11
Ilustración 1-3 Organigrama Vicepresidencia de Exportaciones.....	12
Grafica 3-1 Comportamiento de la República de Colombia y la República Popular China en el marco de las seis dimensiones culturales de Geert Hofstede.....	19
Grafica 3-2 Comportamiento de las exportaciones de cuero en bruto y preparados desde Antioquia y Bolívar hacia el mercado de la República Popular China.....	22
Grafica 3-3 Principales países destino de las exportaciones de cuero de enero a diciembre del 2018 en US\$FOB.....	22
Tabla 3-1 Muestra de empresas que exportaron cuero en bruto y preparados en el periodo 2015 – 2018.....	23
Tabla 4-1 Clasificación de las variables consideradas en la matriz de preselección de mercado de ProColombia.....	26
Tabla 4-2 Diligenciamiento de las seis dimensiones culturales de Geert Hofstede en la nueva matriz de preselección de mercado.....	27
Tabla 4-3 Adición de la casilla de E-commerce en la nueva matriz de preselección de mercado.....	28
Tabla 4-4 Paso a paso del plan de acción aplicado a empresas del sector cueros en bruto y preparados.....	29

Propuesta para la Visibilidad de la Diversificación de la Oferta Exportable de la República de Colombia hacia el mercado de la República Popular China

Resumen

El siguiente informe técnico tiene como finalidad desarrollar una propuesta para la visibilidad de la diversificación de la oferta exportable de la República de Colombia hacia el mercado de la República Popular China, que se basa en la modificación de la matriz de preselección de mercado de ProColombia. Se analizará la viabilidad de esta propuesta bajo conceptos como las seis dimensiones culturales planteadas por Geert Hofstede y la importancia del reconocimiento del comercio electrónico como uno de los canales de distribución importantes de esta era. Adicionalmente, cifras de exportaciones de *cueros en bruto y preparados* serán tomadas en cuenta, junto con el tejido empresarial exportador que las protagoniza, con el fin de seleccionar una muestra de compañías que participen en el lanzamiento de un plan piloto que demuestre la efectividad de la propuesta y así poder aplicar el mismo modelo en otros sectores económicos de clase mundial dirigidos a este mercado.

Palabras clave: República de Colombia, República Popular China, dimensiones culturales, comercio electrónico, diversificación de oferta exportable.

Abstract

The following technical report aims to develop a proposal for the visibility of the diversification of the Republic of Colombia's exportable offer to the market of People's Republic of China, which is based on the modification of ProColombia's market pre-selection matrix. The feasibility of this proposal will be analyzed under concepts such as the six cultural dimensions raised by Geert Hofstede and the importance of the recognition of e – commerce as

one of the most important distribution channels of this era. In addition, figures on exports of *raw and prepared leather* will be taken into account, together with the export business fabric that is involved, in order to select a sample of companies participating in the launch of a pilot plan scheme showing the effectiveness of the proposal and thus be able to apply the same model in other world-class economic sectors targeted at its marketplace.

Key words: The Republic of Colombia, The People's Republic of China, cultural dimensions, e – commerce, diversification of exportable offer.

Introducción

Durante los últimos cinco años, la República de Colombia ha venido desarrollando un exhaustivo trabajo que tiene como objetivo diversificar su oferta exportable para ofrecer bienes y servicios con valor agregado, a mercados internacionales. ProColombia, luego de su proceso de reestructuración, ha realizado innumerables estrategias que tienen como prioridad dar protagonismo a las exportaciones del sector no minero – energético, demostrando así que el tejido empresarial exportador colombiano es innovador y competitivo.

El mercado asiático representa un reto muy interesante para la industria colombiana y, entendiendo que el objeto social de ProColombia es promover la cultura exportadora del país, mediante el desarrollo de esta propuesta, se intentará posicionar la diversificación de la canasta exportadora de la República de Colombia en la mente de esta población, considerando los nuevos bienes y servicios que el país está ofreciendo.

Capítulo I: Historia y Descripción de la empresa

ProColombia es la entidad encargada de promover el Turismo, la Inversión Extranjera Directa, el incremento de las Exportaciones no minero – energéticas y la Marca país.

(ProColombia, 2019)

Gracias a la Ley 7 de 1991¹, en el año 1992 se crea ProExport; entidad que tenía como único objetivo impulsar las exportaciones no tradicionales de Colombia². Sin embargo, a través de los años, esta institución recibió periódicamente nuevas responsabilidades y retos, dando lugar a la necesidad de reinventarse y lograr, bajo su gestión, que el país tuviera un nivel de posicionamiento de talla mundial, considerando otros factores importantes para su desarrollo económico. Por tal motivo, ProExport evolucionó y en el año 2014 nació ProColombia, una institución que tiene cuatro ejes principales de acción: Exportaciones, Turismo, Inversión y Marca País. (ProColombia, 2019)

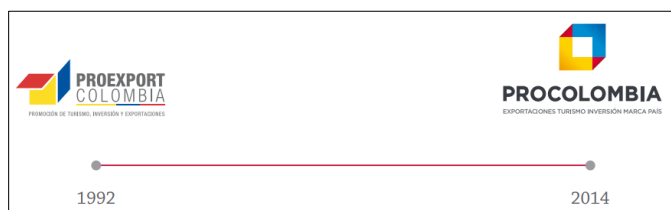


Ilustración 1-1 Evolución Logo ProColombia

Fuente: Manual de Normas Básicas de Identidad, ProColombia - Diciembre 2014

¹ El marco legal relacionado con la creación, actividades y funcionamiento administrativo de ProColombia, se encuentra estipulado bajo La Ley 7 de 1991: Ley Marco del Comercio Exterior, Artículo 21, Decretos 2505 de 1991, 663 de 1993, 210 de 2003 y 2788 de 2004. (ProColombia, 2019)

² Bienes y Servicios de procedencia no minero – energética.

Debido a esta transición, ProColombia ya no administraría los servicios o instrumentos financieros y no financieros para las exportaciones; su función se centraría netamente en prestar tales beneficios para promover la cultura exportadora en el país, así como promocionar el Turismo Vacacional y de Reuniones y atraer la Inversión Extranjera Directa; acciones realizadas bajo el manejo de la Marca País. (ProColombia, 2019)

Planeación Estratégica

ProColombia siempre trabaja en conjunto con el Gobierno de la nación, luego entonces, su planeación estratégica corresponde directamente a los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo, el cual es definido cada cuatro años (ProColombia, 2019). Actualmente, se están desarrollando todos los objetivos y metas de esta institución en base al Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 llamado “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, dirigido por el Presidente de la República Iván Duque Márquez, la Vicepresidenta Marta Lucía Ramírez Blanco y el Departamento Nacional de Planeación, encabezado por la Directora Gloria Alonso Másmela. (DNP, 2019)

Por otro lado, la planeación estratégica sectorial de ProColombia, responde en su totalidad a las directrices estipuladas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para el periodo 2019 – 2022 (ProColombia, 2019). Tal estrategia se planteó en base a “cinco ejes enmarcados por un transversal de equidad: Entorno competitivo, Productividad e Innovación, Inversión, Emprendimiento y Formalización y por último, Nuevas fuentes de crecimiento” (MinCIT, 2019).

El direccionamiento estratégico está constituido por la misión, la visión y los diferentes objetivos que responden al escenario y situación actual de Colombia, a continuación:

Misión: Posicionar a Colombia en el mundo como un destino atractivo para la inversión extranjera directa y el turismo internacional y como proveedor de productos y servicios de clase mundial, contribuyendo al crecimiento sostenible y a la construcción de un país con legalidad, emprendimiento y equidad.

(ProColombia, 2019)

Visión: En el 2022, ProColombia será la agencia de promoción de país referente en el mundo, producto de una estrategia articulada con las demás entidades del Estado, enfocada en los empresarios nacionales e internacionales y con resultados de impacto. (ProColombia, 2019)

Los objetivos estratégicos de ProColombia, tienen como propósito promover al país como proveedor de bienes no minero energéticos y servicios en los mercados internacionales, así como uno de los mejores destinos en temas de turismo e inversiones.

Objeto Social y Valores

Compromiso con el Desarrollo del Cliente

Implica ofrecer a los clientes capacidades centradas en sus necesidades, aplicando los conocimientos de ProColombia para generar sinergias y cultivar relaciones sólidas de largo plazo con los clientes, promoviendo la internacionalización. (ProColombia, 2018)

Resultados íntegros y consistentes

Identificar y asimilar rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades y amenazas, para traducirlos en estrategias y planes para lograr las metas, de una manera sostenible. (ProColombia, 2018)

Liderazgo noble y gentil

Es la capacidad de trabajar en colaboración con otras personas, para alcanzar objetivos compartidos, buscando activamente nuevas formas de desarrollo, de manera sostenible.

(ProColombia, 2018)

Innovación continua

Es la capacidad de crear nuevas y mejores formas de hacer las cosas, para que la organización sea exitosa. Implica observar, preguntar, relacionar y escuchar para generar asociaciones y entregar nuevas propuestas que enriquezcan la labor diaria. (ProColombia, 2018)

Contribución al Desarrollo de Colombia

Promueve el orgullo por el país, honrando la imagen de Colombia en cualquier escenario y velando por la prosperidad social, siendo ejemplo del propósito de ProColombia.

(ProColombia, 2018)

Estructura Organizacional de ProColombia

A continuación, se incluye la estructura organizacional donde se pueden identificar las áreas comerciales y transversales de la entidad. ProColombia cuenta, a grandes rasgos, con un sistema organizacional presidencialista, en donde se encuentra la Junta Asesora, Secretaria General y Privada, Gerencia de Asuntos Internacionales y de Gobierno, Gerencia de Recursos Humanos y de Comunicaciones y la Gerencia de Mercadeo, además de la Subdirección de Calidad y Sostenibilidad. También, cuenta con cinco Vicepresidencias: Vicepresidencia de Exportaciones (VPE), Vicepresidencia de Inversión (VPI), Vicepresidencia de Turismo (VT), Vicepresidencia de Planeación (VP), y Vicepresidencia de Innovación e Inteligencia Sectorial (VIIS). (ProColombia, 2019)

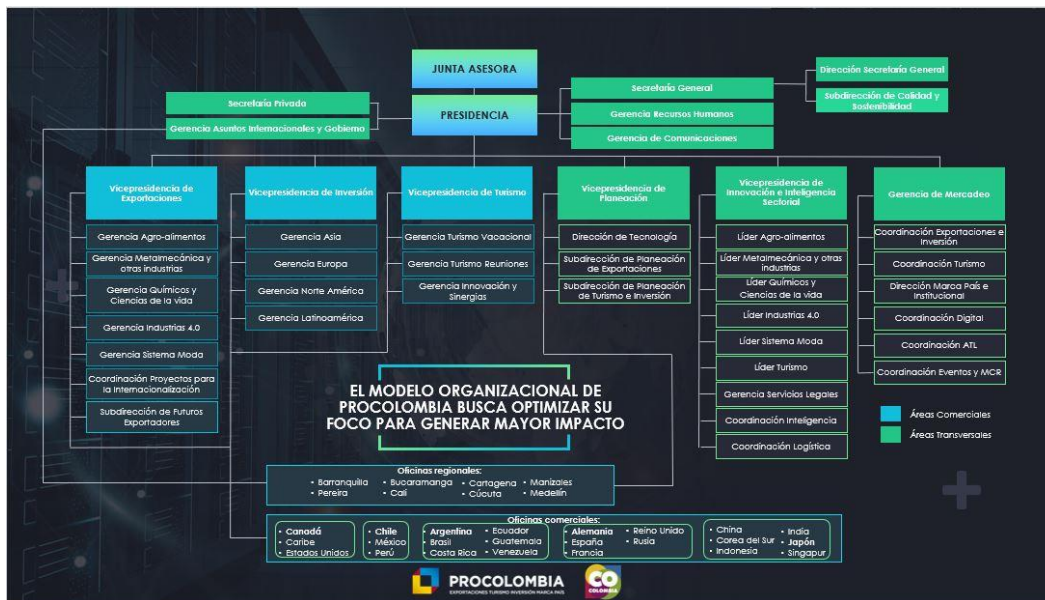


Ilustración 1-2 Estructura Organizacional de ProColombia
Fuente: Manual de Estrategia, ProColombia – Julio 2019.

Para brindar la mejor atención a todas las empresas que quieran trabajar con ProColombia en sus asuntos de expansión e internacionalización, esta institución cuenta con 23 Oficinas Comerciales (OFICOMS), ubicadas estratégicamente en 5 Hubs: Norteamérica³, Alianza del Pacífico⁴, Latinoamérica⁵, Europa⁶ y Asia⁷; así mismo, tiene 8 Oficinas Regionales

³ Hub Norteamérica maneja los mercados de Estados Unidos, Canadá y el Caribe.

⁴ Hub Alianza del Pacífico maneja los mercados de Chile, México, Perú y Bolivia.

⁵ Hub Latinoamérica maneja los mercados de Argentina, Uruguay, Paraguay, Brasil, Costa Rica, Panamá, Nicaragua, Ecuador, Guatemala, El Salvador, Honduras, Belice y Venezuela.

⁶ Hub Europa maneja los mercados de Alemania, Suiza, Francia, Bélgica, Suecia, Holanda, Reino Unido, Irlanda, Finlandia, Noruega, Rusia, Ucrania, Belarús, España, Italia, Portugal y Turquía.

⁷ Hub Asia maneja los mercados de: China, Japón, Corea del Sur, Israel, India, Indonesia, Malasia, Nueva Zelanda, Tailandia, Vietnam, Australia y Singapur.

(OFIREGS), localizadas en Barranquilla, Cali, Pereira, Bucaramanga, Cartagena, Cúcuta, Medellín y Manizales. (ProColombia, 2019)

Desarrollo de la Práctica

El área donde se llevará a cabo el ejercicio de práctica será la Vicepresidencia de Exportaciones, que, a su vez está dividida estratégicamente en cinco gerencias: Agroalimentos, Metalmecánica y Otras Industrias, Químicos y Ciencias de la Vida, Industrias 4.0 y Sistema Moda. Adicional a esto, también se encuentra la Coordinación de Proyectos para la Internacionalización y la Subdirección de Futuros Exportadores.

El equipo de la Vicepresidencia está constituido de la siguiente manera:

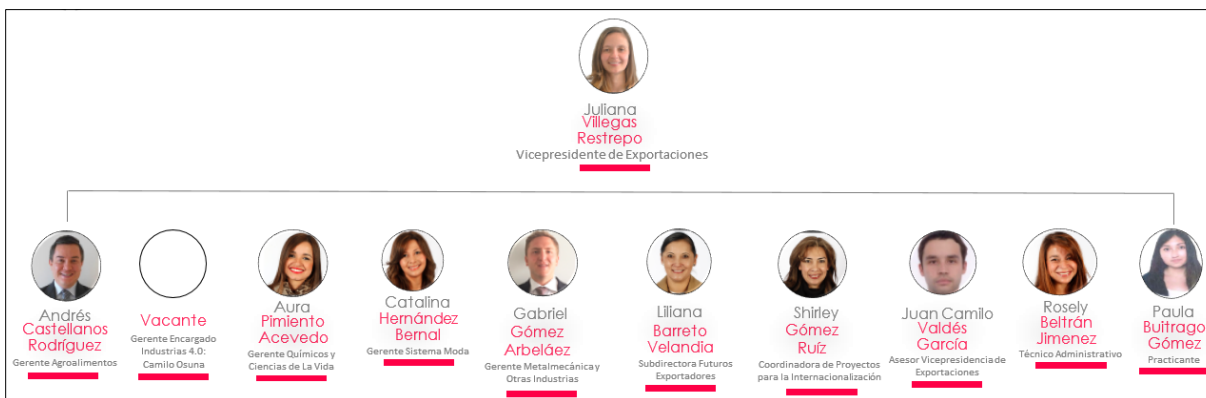


Ilustración 1-3 Organigrama Vicepresidencia de Exportaciones
Fuente: Estructura Organizacional de ProColombia, Julio 2019.

Funciones

Teniendo en cuenta que el rol que se desarrollará es Practicante de la Vicepresidencia de Exportaciones, durante los 6 meses de práctica, la persona deberá tener conocimiento de cada una de las gerencias, la Coordinación y la Subdirección.

Las tareas específicas serán mencionadas a continuación:

1. Recopilar y explicar información acerca del comportamiento de cada una de las gerencias, la Coordinación y la Subdirección, en su perspectiva en materia de exportaciones.
2. Realizar resumen de exportaciones, junto con un análisis detallado de cuáles son los sectores, empresas, lugares de origen y destino, importantes.
3. Colaborar en las capacitaciones y asesorías a pequeños y medios exportadores.
4. Preparar los perfiles de compañías para directivos, empresarios y eventos.

Formulación del Problema

Desde el año 2014, momento en el cual ProColombia se reinventó, el equipo de la Vicepresidencia de Exportaciones ha estado trabajando en la diversificación de la industria y, consecuentemente, de la oferta exportable; partiendo de la necesidad de transformar la economía colombiana, superando la brecha de dependencia de las exportaciones minero energéticas, las cuales representan aproximadamente el 50% del total de los bienes comercializados (BanRep, 2019).

Esta entidad ha demostrado grandes resultados debido a los instrumentos, actividades de promoción, capacitaciones y asesorías que usa para fomentar la cultura exportadora en el país, sin embargo, la República de Colombia aún no ha alcanzado el posicionamiento necesario en países asiáticos; la diversificación de la oferta exportable que ProColombia y los pequeños y medianos empresarios colombianos han desarrollado por años, no es evidente en este tipo de mercados.

Pregunta Problema: ¿Cómo lograr que la diversificación de la oferta exportable de la República de Colombia sea visible en el mercado de la República Popular China?

Justificación

Del 11 al 15 de noviembre del año en curso, ProColombia llevará a cabo la Macrorrueda Asia, que tendrá como sede a Shanghai. Por tal motivo, aprovechando el acercamiento que se tendrá con el mercado de la República Popular China, contando con la participación de compradores de varias provincias, será de importancia plantear una estrategia de pensamiento y posicionamiento comercial que logre que Colombia y toda su oferta diversificada, sea, en un futuro, la primera opción en la mente de cada uno de los compradores chinos, considerando que este es un mercado potencial de más de 1,3 billones de personas. (Datos Macro, 2018)

Como primera instancia, se trabajará en base al posicionamiento de la República de Colombia frente a las relaciones de cooperación que ha venido construyendo con la República Popular China, tomando como referente principal a la provincia de Nankín, considerada como “La capital de la educación, la ciencia, la cultura, el arte y el Turismo” (Chino básico, n.f.). Este lugar es ciudad hermana⁸ de Medellín y Cartagena, razón por la cual, estos mercados fueron seleccionados para la realización del plan piloto que pondrá a prueba la efectividad de la propuesta de diversificación de la oferta exportable de la República de Colombia, analizando en primera instancia el sector de *cueros en bruto y derivados*.

⁸ Concepto por el cual pueblos o ciudades de distintas zonas geográficas y políticas se emparejan para fomentar el contacto humano y enlaces culturales, además de intereses económicos, educativos, tecnológicos y comerciales. Definición tomada de La República.net – 2011

https://www.larepublica.net/noticia/ciudades_hermanas_de_sentido_pleno

Objetivo General

Realizar una propuesta para la visibilidad de la diversificación de la Oferta exportable de Colombia hacia el mercado de la República Popular China, con el propósito de mejorar las relaciones comerciales.

Objetivos Específicos

- Comprender, por medio de las dimensiones culturales de Geert Hofstede, la importancia del conocimiento de cultura en los negocios internacionales.
- Proponer un plan piloto que demuestre la efectividad de la propuesta, analizando el sector de *cueros en bruto y preparados*, durante el periodo 2015 – 2018.
- Describir los principales alcances y resultados que podría tener el desarrollo de la propuesta de visibilidad de la oferta exportable, evaluados bajo términos culturales.

Periodo abarcado

El presente documento de desarrollará dentro del periodo del 22 de julio hasta el 28 de noviembre de 2019.

Capítulo II: Marco Teórico

La Propuesta para la Visibilidad de la Diversificación de la Oferta Exportable de la República de Colombia hacia el mercado de la República Popular China, se llevará a cabo dentro de las seis dimensiones culturales, que están basadas en el estudio realizado por Geert Hofstede, un destacado académico que ha realizado diversas investigaciones enfocadas en “el desarrollo de un marco sistemático para la diferenciación nacional cultural y las culturas organizacionales” (González, 2011), y el reconocimiento del comercio electrónico como uno de los canales de distribución más importantes de esta era.

El concepto de **cultura** según Hofstede, se define como “la programación mental colectiva de la mente humana que distingue a un grupo de personas de otro” (Hofstede, 2010), tomando como estudio los valores que definen, de una manera acertada, cómo podría ser el comportamiento de la población de un determinado país. Tales valores se conocen como las **seis dimensiones** propuestas por este investigador, explicadas a continuación:

Power Distance Index (PDI)

Se relaciona directamente con la manera en cómo miembros de una sociedad, visualizan la distribución del poder y la desigualdad entre ellos. (Hofstede, 2010) Aquellos quienes expresan un alto grado en este indicador (entre 70 y 100), tienden a ser países en los que el modelo jerárquico es importante; todos tienen un lugar específico con funciones puntuales, sin necesitar explicaciones, mientras que, en sociedades con poca distancia de poder, la distribución de este es uniforme y es tomado como un error manejar modelos de desigualdad en cualquier ambiente, por ejemplo, en el corporativo. (Hofstede, 2010)

Individualism Versus Collectivism (IDV)

Esta dimensión puede definirse como “la preferencia por un marco social”, en el que se espera que los miembros de una sociedad cuiden solo de ellos mismos y de sus familias nucleares o prefiera trabajar en equipo y cuidarse unos a otros, a cambio de lealtad, (Hofstede, 2010). Si el puntaje del país en estudio es alto (entre 70 y 100), se considera que la población es individualista; por el contrario, si el puntaje es bajo (50 o menos), los miembros de esa nación son tomados como colectivistas. (Hofstede, 2010).

Masculinity Versus Femininity (MAS)

La sociedad de un país que tiende a la masculinidad, representa una preferencia por “logros, heroísmo, asertividad y recompensas materiales por el éxito”, dando lugar a una sociedad más competitiva. Por otro lado, la feminidad representa preferencia por “cooperación, modestia, cuidado de los débiles y calidad de vida”, contando con una población orientada al consenso. Si el puntaje de tal nación está entre 70 y 100, significa que es una sociedad masculina; si es de 50 o menos, quiere decir que es una sociedad femenina. (Hofstede, 2010)

Uncertainty Avoidance Index (UAI)

La dimensión a continuación estudia si los países mantienen “códigos rígidos” de creencias y comportamiento, siendo intolerantes con ideas o procedencias diferentes, o por el contrario, mantienen una actitud relajada “en la que la práctica cuenta más que los principios”. Entre más alto sea el puntaje (entre 70 y 100), significa que son aquellas poblaciones que evitan la incertidumbre, no les gusta probar cosas nuevas y son fieles a sus tradiciones, mientras que si el puntaje es bajo, (50 o menos), son personas que disfrutan de los cambios y los aceptan fácilmente. (Hofstede, 2010)

Long Term Orientation versus Short Term Normative Orientation (LTO)

En el contexto empresarial, esta dimensión calcula cómo las sociedades enfrentan cambios a través del tiempo. Por ejemplo, si obtienen bajos puntajes (50 o menos), las personas preferirán mantener normas tradicionales y modificarlas, de acuerdo a el comportamiento del

futuro; sin embargo, aquellas que obtienen puntajes altos, (entre 70 y 100), su enfoque es pragmático⁹. (Hofstede, 2010)

Indulgence Versus Restraint (IVR)

Esta dimensión considera la importancia de “la felicidad y el control de la vida”. Los países con alto índice de complacencia (entre 70 y 100), son aquellos que permiten que su población satisfaga libremente sus necesidades y deseos, caso contrario en naciones que cuentan con un puntaje bajo (50 o menos), pues deben “suprimir sus impulsos bajo estrictas normas sociales”. (Hofstede, 2010)

Ahora bien, **estrategia comercial** se definirá como “el conjunto de acciones o planes que se realizan para alcanzar objetivos como: dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado” (Destino Negocio, 2015); definición que se relaciona directamente con el trabajo conjunto que ProColombia realiza con empresarios colombianos en su gestión. Por lo tanto, los **sectores de clase mundial** serán los que destacan a un país en términos de competencia, reconocimiento y desarrollo a nivel mundial. (López, 2017)

El concepto de **Cooperación Internacional** tendrá lugar bajo el marco de la Red Nacional de Agencias de Desarrollo Local de Colombia (Red ADELCO), institución que lo entiende como “la acción conjunta para apoyar el desarrollo económico y social del país, mediante transferencia de tecnologías, conocimientos, experiencias o recursos por parte de países con igual o mayor nivel de desarrollo, organismos multilaterales, organizaciones no

⁹ Que se refiere a la práctica, la ejecución o la realización de las acciones y no a la teoría o a la especulación.

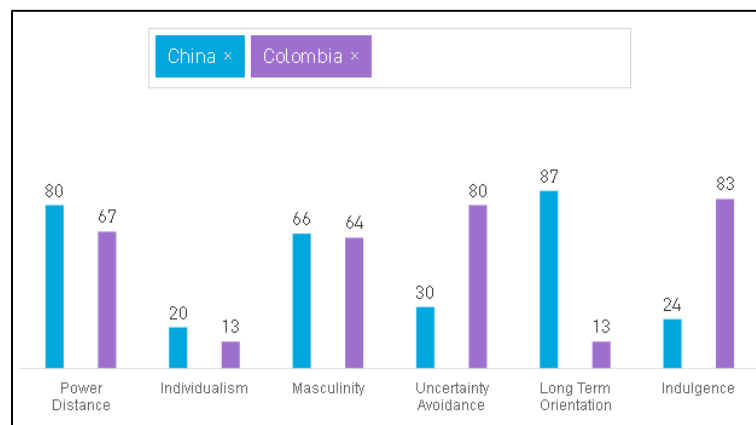
Definición tomada del Diccionario de Oxford – 2019.

gubernamentales y de sociedad civil” (Red ADELCO, 2018), siendo de importancia para la República de Colombia debido a la necesidad de desarrollar el **Comercio Digital o Electrónico, conocido como E – Commerce**, que consiste en “la compra y venta de productos o servicios a través de medios electrónicos, tales como market places”. (ProColombia, 2019)

Capítulo III: Antecedentes

Cultura en Negocios Internacionales

Bajo el concepto de cultura en negocios internacionales, el comportamiento de la República de Colombia y la República Popular China, medido en las seis dimensiones que propone Geert Hofstede (Ver anexo A), se visualiza de la siguiente manera:



Grafica 3-1 Comportamiento de la República de Colombia y la República Popular China en el marco de las seis dimensiones culturales de Geert Hofstede.

Fuente: Hofstede Insights – 2019

En aspectos generales, los dos países son relativamente similares. Por ejemplo, ambos tienden a adoptar un modelo jerárquico en las organizaciones, evidenciado en el Power Distance Index. Claramente son naciones que prefieren el colectivismo, considerando su bajo puntaje en Individualism versus Collectivism Index. La República de Colombia y La República Popular China son dos países masculinos, pero no llevado a un extremo, es decir, los resultados y la

competencia es importante, pero, dado a que son una sociedad colectivista, el desarrollo de sus pares es importante, creando así el deseo de tener un ambiente de buenas relaciones interpersonales, considerando mejorar la calidad de vida de todos.

Por otro lado, dentro de las notorias diferencias que existen entre estos dos territorios, La República de Colombia es un país a cuya población le incomoda la incertidumbre, caso contrario al país asiático en estudio. Ligado a esto, La República Popular China maneja practicidad en todas sus etapas de planeación a futuro, según el puntaje recibido en Long Term Orientation Index. Finalmente, La República de Colombia examina con mayor detenimiento la importancia de la felicidad y la libertad de su población de satisfacer sus deseos relacionados con el ocio y la diversión, dados los resultados del Indulgence versus Restraint Index.

Otros aspectos culturales

1. China representa un mercado de 1,3 billones de personas. (Datos Macro, 2018)
2. Existen tres religiones principales en China: el confucionismo, el taoísmo y el budismo (La Vanguardia, 2018).
3. Dos personas colombianas están certificadas para hablar mandarín.
4. Según el English Proficiency Index (EPI), Colombia ocupa la posición #68 de 100 países, lo que corresponde a una puntuación de 48,75 (nivel de aptitud bajo); mientras que China se encuentra en la posición #40, con un puntaje de 53.44 (nivel de aptitud medio) (EPI, 2019).

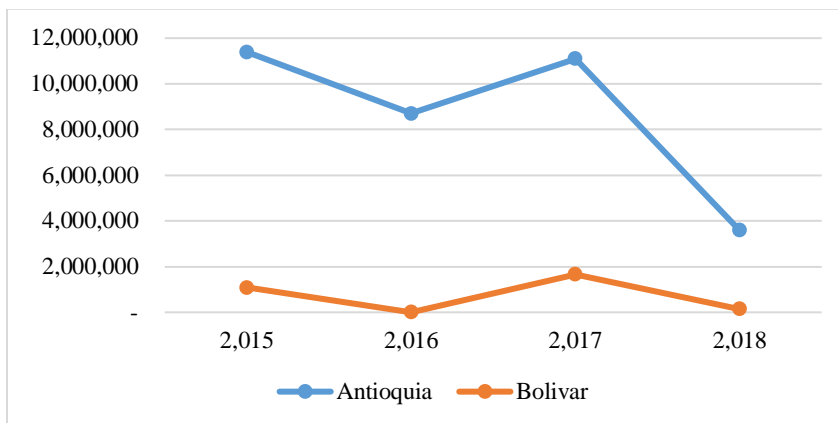
Comportamiento de las Exportaciones

Las exportaciones de la República de Colombia hacia el mercado de la República Popular China, se tomarán en consideración bajo el marco del Hermanamiento de Ciudades¹⁰. Dentro de la oferta que dos departamentos, Antioquia (Medellín) y Bolívar (Cartagena), exportan hacia este mercado se encuentran: *cueros en bruto y preparados*¹¹ y, *desperdicios y desechos de minerales metálicos*¹², entre otros (Ver anexo D). Teniendo en cuenta que el objeto de estudio es visibilizar la diversificación de la oferta exportable de la República de Colombia en el mercado de la República Popular China, el sector de clase mundial que se estudiará será *cueros en bruto y preparados*. Su comportamiento durante los últimos cuatro años ha sido el siguiente:

¹⁰ Movimiento creado en 1956. Desde ese entonces, los hermanamientos se enfocan y abarcan la totalidad del plan de desarrollo de las ciudades en cuestión, en donde se crean entidades o comités encargados de definir las funciones e intereses. Estos convenios se llevan a cabo de acuerdo a la oferta y demanda de las ciudades. Definición tomada de LA Network – 2017. <https://la.network/sirve-ciudades-hermanas/>

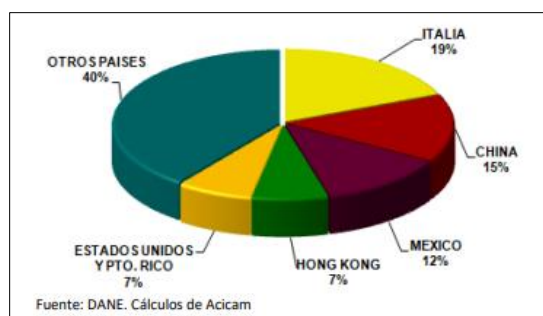
¹¹ Partida que corresponde a la sección VIII: Pieles, cueros, peletería y manufacturas de estas materias; artículos de talabartería o guarnicionería; artículos de viaje, bolsos de mano (carteras) y continentes similares; manufacturas de tripa, capítulo 41: Pieles (excepto la peletería) y cueros. (Ver anexo B) Definición tomada de: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN – Consulta por partida arancelaria 2005. <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaEstructuraArancelaria.faces>

¹² Partida que corresponde a la sección V: Productos minerales, capítulo 26: Minerales metalíferos, escorias y cenizas. (Ver anexo C) Definición tomada de: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN – Consulta por partida arancelaria 2005. <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaEstructuraArancelaria.faces>



Grafica 3-2 Comportamiento de las exportaciones de cuero en bruto y preparados desde Antioquia y Bolívar hacia el mercado de la República Popular China.
Fuente: Elaboración propia con datos tomados de la Base de Exportaciones Diciembre 2018. Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE.

Según la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, ACICAM, uno de los principales destinos de exportaciones de cuero de enero a diciembre de 2018 fue la República Popular China, con una participación del 15%; así mismo, Antioquia exportó el 19% del total global, sin embargo, sus exportaciones a cierre del año 2018 decrecieron, esto debido a un ejercicio de comercio intraindustrial: durante este mismo periodo, el departamento ocupó el cuarto lugar en importaciones de cuero, representando el 13% del total (ACICAM, 2019).



Grafica 3-3 Principales países destino de las exportaciones de cuero de enero a diciembre del 2018 en US\$ FOB
Fuente: Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas ACICAM

El tejido empresarial exportador de cuero en Antioquia es mayor, comparado con las empresas exportadoras de este bien en Bolívar; este departamento tiene una participación casi nula en el total de exportaciones de cuero a cierre del año 2018, siendo solo del 0,002%. Tal como se visualiza en la siguiente tabla, 18 empresas localizadas en el departamento de Antioquia realizaron actividades de exportación, mientras que, solo dos empresas registradas en Bolívar, exportaron este bien.

Departamento Origen	Subsector	Razón Social	2015 USD	2016 USD	2017 USD	2018 USD
Antioquia	Cueros en bruto y preparados	Ángel Gálvez Adriana	49,473	-	-	-
		Ases Group S.A.S	-	152,520	201,951	-
		Bioproductos Latinoamérica S.A.S	-	21,006	-	68,740
		Bolaños Paladines Jairo	-	43,974	43,360	-
		Caicsa S.A - Top Croc S.A.	3,680	-	-	17,408
		Castaño Ángel Laura Lucia	1,204,597	-	-	-
		Castaño Ospina Carlos Enrique	482,166	-	-	-
		Colcueros S.A.	5,848,082	5,730,421	8,722,366	2,969,934
		Comercializadora Saicam S.A.S.	-	39,250	-	-
		Cueros Vélez S.A.	-	-	-	107,540
		Curtiembres De Itagui S.A	593,602	-	-	-
		Frigocauca	214,188	-	-	-
		Frigorífico Del Cauca	1,949,947	401,744	-	-
		Ospina Grasas Y Pielés	497,967	1,116,974	1,449,579	399,865
		Palacio Sánchez S.A.S	221,433	-	-	-
		Pielés Costa Azul Eu	78,514	724,466	625,693	27,640
		Rubén Sierra T. S.A.S.	-	203,294	-	-
		Sierra Pielés S.A.S	248,000	271,337	55,566	-
Bolívar	Cueros en bruto y preparados	C.I. Curtiembres Matteucci S.A.S.	1,084,650	-	755,050	62,925
		Ospina Grasas Y Pielés	-	-	899,224	85,342

Tabla 3-1 Muestra de empresas que exportaron cuero en bruto y preparados en el periodo 2015 – 2018

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Base de Exportaciones Diciembre 2018. Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE.

Por otro lado, la ausencia de un Tratado de Libre Comercio (TLC) entre estas dos naciones, dificulta la gestión y el impacto comercial que la República de Colombia quisiera lograr en el gigante asiático. Este representa uno de los principales factores por los cuales, países como La Mancomunidad de Australia, han logrado aumentar las exportaciones de este bien en gran medida. Por ejemplo, antes que el Ministro de Comercio chino, Gao Hucheng (2013 – 2017), y el Ministro de Comercio e Inversión australiano, Andrew Robb (2013 – 2016), firmaran el TLC en el año 2015 (MOFCOM, 2015), las exportaciones de *cuero en bruto y preparados* eran de US\$40,9 millones (OEC, 2014), y, dos años después de la firma del tratado, ascendieron a US\$306 millones (OEC, 2017).

Cooperación Internacional y E - Commerce

En términos de Cooperación Internacional y Comercio Electrónico, bajo el marco del programa Colombia a un Clic, desarrollado por ProColombia, Alibaba Group & Store.es, consorcio privado chino dedicado al comercio electrónico, incluyendo portales de venta B2B¹³, se encuentra capacitando a empresarios colombianos para que comiencen a utilizar su plataforma y así, sus bienes de exportación puedan tener mayor alcance internacional. Este evento de cooperación dio inicio a finales de octubre del año 2019. Esta modalidad podría dirigirse a empresas del sector de *cueros en bruto y preparados* para lograr un nivel de competencia mayor a sus bienes de exportación.

¹³ BUSINESS TO BUSINESS, se refiere a transacciones comerciales entre empresas, típicamente llevadas a cabo entre un fabricante y un distribuidor.

Capítulo IV: Propuesta de Visibilidad de Exportaciones

Modificación de la matriz de preselección de mercado de ProColombia

ProColombia no cuenta con el presupuesto necesario para realizar un Networking Empresarial entre compañías colombianas y chinas, en donde los empresarios tengan la posibilidad de compartir experiencias y conocer su cultura. La solución que se sugiere a continuación es agregar las seis dimensiones culturales que planteó Geert Hofstede a la matriz de preselección de mercados que maneja esta entidad (Ver anexo E), de esta manera, el empresario colombiano sabrá, desde un primer momento, cómo actuar o dirigirse de la manera más acertada posible a un potencial comprador chino, y así lograr que tales importadores tengan en cuenta la diversificación de la oferta exportable del país. Luego, como fuente de información secundaria¹⁴, desde la Subdirección de Futuros Exportadores, se dará un contexto general de estos seis nuevos aspectos tomados en cuenta para la preselección del mercado objetivo.

En la sección de logística, se adicionará una casilla llamada e – commerce. El empresario tendrá la oportunidad de considerar la venta de sus productos por medio de un canal de distribución cuyo principal medio de acción sea el comercio electrónico. ProColombia, desde abril del año en curso, ha estado trabajando en el desarrollo del programa Colombia a un Clic¹⁵, teniendo como aliado principal a Amazon y, posteriormente, a Alibaba Group & Store.es. La nueva matriz de preselección de mercado que manejaría ProColombia se encuentra en el anexo F.

¹⁴ Las fuentes secundarias son todo aquel origen de información que es ajeno o, que se realizó previamente, al estudio o investigación que se está realizando.

¹⁵ Programa que acompaña a empresas en procesos de exportación a través de plataformas digitales.

Metodología de calificación de los siete nuevos campos¹⁶

Actualmente, la matriz de preselección de mercado que maneja ProColombia consta de las siguientes características:

VARIABLE	Country name	P	C	R
----------	--------------	---	---	---

Tabla 4-1 Clasificación de las variables en la matriz de preselección de mercado de ProColombia.

Fuente: ProColombia, 2018.

En la primera casilla, **variable (variable)**, se encuentra información general del país en cuestión y de Colombia, tomando en cuenta aspectos comerciales, logísticos, políticos y macroeconómicos; en total son 17 variables. La segunda casilla llamada **country name (nombre del país)**, contiene el nombre del mercado objetivo al cual el empresario está interesado a exportar. Las casillas “**P**”, “**C**” y “**R**”, significan **percentage (porcentaje)**, **calculation (cálculo)** y **rating (calificación)**, respectivamente. Las 17 variables tienen el mismo porcentaje de equivalencia; para este caso es de 5,88%. La calificación dependerá de la objetividad del empresario y del asesor que esté realizando tal acompañamiento; será en una escala de uno (1) a cinco (5), siendo uno el puntaje más bajo y cinco el puntaje más alto. Finalmente, la calificación se obtendrá de la multiplicación de las casillas “percentage” y “calculation”.

¹⁶ La explicación del diligenciamiento, utilidad y análisis de la matriz de preselección de mercado, corresponderá a la información brindada por la Subdirección de Futuros Exportadores, siendo esta una fuente de información secundaria.

Vale la pena aclarar que esta matriz cumple su función al momento de comparar los resultados con otros mercados, es decir, el ejercicio de análisis no podrá realizarse con asertividad si solamente se considera un país. Se recomienda al empresario analizar un máximo de 5 países.

Al adicionar 7 variables a esta matriz, será necesario modificar el porcentaje de equivalencia, desde ahora sería de 4,17% aproximadamente. La escala de cálculos y la obtención de calificación será la manejada anteriormente.

Sección Dimensiones Culturales

Identificada con el color morado, se encontrarán las seis dimensiones culturales propuestas por Geert Hofstede. La información que se deberá diligenciar en este apartado es la siguiente:

VARIABLE	Country name	P	C	R
Power Distance Index	Country vs Colombia	4.17%		
Individualism vs Collectivism Index	Country vs Colombia	4.17%		
Masculinity vs Femininity Index	Country vs Colombia	4.17%		
Uncertainty Avoidance Index	Country vs Colombia	4.17%		
Long Term Orientation Index	Country vs Colombia	4.17%		
Indulgence vs Restraint Index	Country vs Colombia	4.17%		
TOTAL		100%		-

Tabla 4-2 Diligenciamiento de las seis dimensiones culturales de Geert Hofstede en la nueva matriz de preselección de mercado.

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de *Cultures and Organizations Software of the mind: 2010*, adaptada a la clasificación de variables manejada por ProColombia, 2018.

Paso a Paso:

1. El empresario deberá ingresar a la página Hofstede Insights, por medio del siguiente link:
<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
2. En la sección “compare countries”, el empresario deberá elegir a Colombia y al país al cual quiera exportar. En este momento aparecerá una gráfica con los resultados de ambos países.
3. Los resultados deberán ser diligenciados en la matriz de preselección de mercado, escribiendo el nombre de los países y su puntaje correspondiente.
4. El empresario procederá a comparar los resultados según la metodología descrita anteriormente, dando una calificación de uno (1) a cinco (5), siendo uno (1) “muy diferente”, dos (2) “diferente”, tres (3) “no de gran relevancia”, cuatro (4) “similar” y cinco (5) “muy similar”.

Sección de logística

Identificada con el color verde claro, se encontrará la nueva casilla de e – commerce, como un canal de distribución que debe ser priorizado por empresas colombianas para alcanzar la competitividad.

VARIABLE	Country name	P	C	R
Transportation mode		4.17%		
Transit Time		4.17%		
Frecuency by sea and air		4.17%		-
E - commerce		4.17%		
TOTAL		100%		-

Tabla 4-3 Adición de la casilla de E – commerce en la nueva matriz de preselección de mercado.
Fuente: Elaboración propia con datos tomados de ProColombia, 2018

Paso a paso del plan de acción

PLAN DE ACCIÓN						
<p>El proceso de selección de empresarios contará con dos tipos de empresas:</p> <p>1. Las compañías antioqueñas que han realizado exportaciones anuales consecutivas durante el periodo comprendido entre los años 2015 y 2018. (3 compañías identificadas)</p> <p>2. Las compañías antioqueñas que solo exportaron en uno, dos o tres años dentro del periodo comprendido entre 2015 y 2018. (15 compañías identificadas)</p>						
Meta Plan de Acción	Paso a Paso	¿Qué?	¿Cómo?		¿Dónde?	¿Cuándo?
			Posibles problemas	Soluciones		Duración
Conocer efectividad de la propuesta de visibilidad de la oferta exportable de la República de Colombia hacia el mercado de la República Popular China.	Presentar al equipo de ProColombia la nueva versión de la Matriz de Preselección de Mercado.	Capacitación equipo Vicepresidencia de Exportaciones	Agendas cruzadas de funcionarios	Agendar un día con anticipación, respetando los compromisos de funcionarios	ProColombia Bogotá Sala Vicepresidencia de Exportaciones (Teleconferencia)	enero (3 días)
	Identificación de empresarios que puedan participar de este plan piloto.	Proceso de selección de empresarios	Comunicación con la empresa	Realizar seguimiento de llamadas, visitas y correos.	Oficina Regional de ProColombia (Medellín - Antioquia)	enero (3 días)
	Agendar reunión con empresarios seleccionados del sector de <i>cueros en bruto y preparados</i> , establecidos en el departamento de Antioquia para presentar la nueva versión de la matriz de preselección de mercado.	Capacitación empresarios del sector de cueros en bruto y derivados, establecidos en el departamento de Antioquia	Agendas de empresarios	Agendar un día con anticipación, respetando los compromisos de empresarios, haciendo énfasis en la importancia que tiene su asistencia.	Oficina Regional de ProColombia (Medellín - Antioquia)	enero (2 semanas)
	Realizar acompañamiento a empresarios.	Alistamiento Exportador	-	-	Oficina Regional de ProColombia (Medellín - Antioquia)	Depende del proceso de la empresa
	Búsqueda de <i>compradores de cueros en bruto y preparados</i> provenientes de la República Popular China.	Identificación de Compradores	-	-	Oficina Comercial de ProColombia (Beijing - China)	Depende del tiempo que tome la identificación y validación de la oferta
	Participación de las compañías en la Macrorrueda 2020, la cual tendrá lugar en Medellín - Antioquia.	Acercamiento comercial	Itinerarios de compradores	Realizar invitación a Macrorrueda con un tiempo prudente de anticipación	Medellín - Antioquia	16, 17 y 18 de marzo 2020
	Conocer impacto de esta estrategia en exportadores.	Encuesta de satisfacción	Malentendidos en el diligenciamiento de la encuesta.	Explicar de manera detallada cómo diligenciar la encuesta.	Medellín - Antioquia	Último día de participación en la Macrorrueda 2020
	Conocer impacto de esta estrategia en importadores.	Encuesta de satisfacción	Malentendidos en el diligenciamiento de la encuesta.	Explicar de manera detallada cómo diligenciar la encuesta.	Medellín - Antioquia	Último día de participación en la Macrorrueda 2020
	Evaluar los resultados.	Tabulación de información obtenida en las encuestas	Parte del grupo de compradores y exportadores colombianos no diligenció la encuesta	Realizar la encuesta vía telefónica o vía e - mail	Oficina Regional de ProColombia (Medellín - Antioquia)	Primera semana de abril

Tabla 4-4 Paso a paso del plan de acción aplicado a empresas del sector cueros en bruto y preparados

Fuente: Elaboración propia

Alcances y Resultados

Los efectos que tenga la modificación de la matriz se conocerán por medio de una encuesta (Ver anexo G1 y G2), que responderá al plan de acción realizado a empresas dedicadas a la exportación de cuero, que estén registradas en el departamento de Antioquia, lugar con potencial, debido al número de compañías antioqueñas que exportan ese producto. Las empresas que deben participar en la consecución de este plan piloto se dividirán en dos clasificaciones: las compañías que han realizado exportaciones anuales consecutivas durante el periodo comprendido entre los años 2015 y 2018 y, las compañías que solo exportaron en uno, dos o tres años; de esta manera se podrá evaluar, según el desempeño exportador¹⁷ que ProColombia maneja, el conocimiento cultural que tiene la muestra de compañías.

Como posible resultado, las expectativas en negocios deberán ser mayores en la muestra de empresas que se tomó en consideración, para este caso, compañías que exportan *cuero en bruto y preparados*, respecto a los negocios que la empresa haya logrado consolidar anteriormente. Partiendo de un conocimiento cultural más especializado, se basará el fundamento de esta propuesta en las relaciones comerciales que se darán entre exportadores colombianos y compradores del mercado chino; demostrando así la importancia de conocer la cultura de negocios de la población, teniendo en cuenta lo que Geert Hofstede denomina como: “Niveles de Singularidad de Programación Mental: Naturaleza Humana, Cultura y Personalidad”, principio del cual partió para crear las seis dimensiones culturales que se han estudiado en el desarrollo de esta propuesta.

¹⁷ El Desempeño exportador que ProColombia maneja es el siguiente: Pymex, No Constantes, Top Exportadoras y Futuros Exportadores.

De esta manera, el empresario colombiano tendrá la capacidad de dirigirse a su contraparte de una manera acertada, logrando crear una relación de amistad y confianza que significará un aumento en sus exportaciones. La diversificación de la oferta exportable de la República de Colombia hacia el mercado de la República Popular China estará en la mente de tales compradores, posicionando al país como una economía latinoamericana que está creando valor agregado en sus industrias.

Finalmente, cabe aclarar que el alcance de esta propuesta puede funcionar en cualquier otro mercado; su generalidad permite evaluar a otros países bajo los mismos parámetros; el empresario colombiano tendrá la libertad de escoger el mercado objetivo que desee, conociendo la cultura de ese país bajo la estructura que se planteó a lo largo de este informe; aspecto que corresponde directamente a la misión de ProColombia: promover la exportación de bienes y servicios no minero energéticos, diversificando los mercados no tradicionales.

Limitaciones

1. La información de cada una de las empresas es confidencial. Por tal motivo, se modificará la razón social de cada una de las compañías en estudio, para el trato, publicación o difusión de este documento.
2. La información contenida en el capítulo I de este informe no podrá ser tratada, publicada o difundida, ya que es de manejo netamente interno de ProColombia.

Nota: Las especificaciones de confidencialidad se encuentran en detalle en la carta de manejo de datos e información de ProColombia, la cual se presentará el día 03 de diciembre del año 2019.

Capítulo V: Evaluación y/o Concepto del Jefe Inmediato

Comentarios de Juan Camilo Valdés: Asesor de la Vicepresidencia de Exportaciones.

ProColombia:

“Es un documento que recoge información muy valiosa para la entidad, además que está impactando directamente a nuestras empresas que tienen real interés en exportar al mercado de China. Propongo que el documento sea abierto al público para que pueda usarse para su objetivo principal, promover las exportaciones colombianas”.

“Además, incluiría un aspecto más dinámico, sería ideal socializarlo antes de terminar la práctica empresarial, donde podemos hacer una sesión por streaming e invitar empresas con interés y potencial para exportar a China. Creo importante que se destaquen también distintos casos de éxito que hoy en día existen con este mercado, ya que es una estrategia de cultura exportadora que incentiva a nuevos exportadores a comenzar trabajo con el país asiático. Lo que quiero decir es que en un futuro no solo los empresarios de cuero se vean beneficiados, sino que se pueda usar este plan piloto para enmarcar un proyecto general de visibilidad de la oferta exportable colombiana en el país aliado”.

Recomendaciones

“Trabajar muy de la mano todo el proyecto con la Vicepresidencia de Innovación e Inteligencia Sectorial, es clave tratar de darle un enfoque desde el lado estadístico muy claro para que este suficientemente soportado y cuando lo divulguemos a nivel comercial tengamos una base muy sólida de trabajo. Al final el real beneficiado, si estamos hablando desde una entidad como Procolombia, tendrá que ser el empresario con ánimo de internacionalizarse”.

Referencias

ACICAM. (marzo de 2019). *Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, El Cuero y sus*

Manufacturas. Obtenido de ¿Cómo va el sector? Enero a diciembre 2018:

file:///C:/Users/admin/Downloads/comovaelsector_DICIEMBRE-2018.pdf

BanRep. (septiembre de 2019). *Banco de la República de Colombia*. Obtenido de Evolución de

la Balanz de Pagos y Posición de Inversión Internacional Enero - Junio 2019:

https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/ibp_ene_jun_2019.pdf

Chino básico. (n.f.). *Chino básico*. Obtenido de Nankín, capital de la cultura:

<http://chinobasico.com.ar/nankin-capital-de-la-cultura/>

Datos Macro. (2018). *China - Población*. Obtenido de

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/china>

Destino Negocio. (2015). *Economía*. Obtenido de Consejos para aplicar una estrategia comercial:

<https://destinonegocio.com/pe/economia-pe/consejos-para-aplicar-una-estrategia-comercial/>

DNP. (2019). *Gobierno de Colombia - Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de

Departamento Nacional de Planeación:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-2018-2022.pdf>

EPI. (2019). *English Proficiency Index*. Obtenido de

<https://www.ef.com.co/epi/compare/regions/co/cn/>

Gómez, D. A. (15 de julio de 2019). *El Espectador*. Obtenido de China y Colombia ¿En qué están?: <https://www.elespectador.com/noticias/el-mundo/china-y-colombia-en-que-estan-articulo-871098>

González, C. (31 de julio de 2011). *Universidad de Playa Ancha*. Obtenido de <http://www.genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-TO-VE'11/GURUS/CARLOS-Geert%20Hofstede.pdf>

Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. Nueva York: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

La Vanguardia. (Febrero de 2018). *La Vanguardia*. Obtenido de Las tres religiones de China: <https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20180212/44710101641/tres-religiones-china.html>

López, M. (2017). *Prezi*. Obtenido de Sectores de Talla Mundial: <https://prezi.com/pn87kgvgczb2/sectores-de-talla-mundial/>

MinCIT. (Enero de 2019). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de Planeación Estratégica Sectorial 2019 - 2022: <http://www.mincit.gov.co/ministerio/planeacion/plan-de-accion-planeacion-estrategica-sectorial/historico-planeacion-estrategica-sectorial/ppt-pes-2019-2022-mincit.pdf>

MOFCOM. (19 de junio de 2015). *Ministerio de Comercio de la República Popular China*. Obtenido de Firman formalmente el TLC entre China y Australia: <http://spanish.mofcom.gov.cn/article/photogallery/gaohucheng/201506/20150601018037.shtml>

OEC. (2014). *The Observatory of Economic Complexity*. Obtenido de Where does China import

Cueros y pieles curtidos o crust, de bovino, incluido el búfalo, o de equino, depilados, incluso divididos pero sin otra preparación from? (2014):

https://oec.world/es/visualize/tree_map/hs92/import/chn/show/4104/2014/

OEC. (2017). *The Observatory of Economic Complexity*. Obtenido de Where does China import

Cueros y pieles curtidos o crust, de bovino, incluido el búfalo, o de equino, depilados, incluso divididos pero sin otra preparación from? (2017):

https://oec.world/es/visualize/tree_map/hs92/import/chn/show/4104/2017/

ProColombia. (28 de marzo de 2018). *Código de Ética*. Obtenido de Competencias y Valores

ProColombia:

http://calidad.procolombia.co/Isolucion/BancoConocimiento4Procolombia/E/E4F4F66A-8442-4EA6-AE4F-8C5776F1C7B7/infografia%20competencias%20y%20valores%20procolombia_0.pdf

ProColombia. (2019). *ProColombia*. Obtenido de ¿Qué es ProColombia?:

<http://www.procolombia.co/nosotros/que-es-procolombia>

ProColombia. (2019). *ProColombia*. Obtenido de Normatividad:

<http://www.procolombia.co/nosotros/transparencia/normatividad>

ProColombia. (2019). *ProColombia*. Obtenido de Nuestra Historia:

<http://www.procolombia.co/nosotros/nuestra-historia>

ProColombia. (22 de julio de 2019). *ProColombia*. Obtenido de Manual de Estrategia:

<http://calidad.procolombia.co/Isolucion/Administracion/frmFrameSet.aspx?Ruta=Li4vRn>

JhbWVTZXRBCnRpY3Vsby5hc3A/UGFnaW5hPUJhbmNvQ29ub2NpbWllbnRvNFByb
2NvbG9tYmlhL0MvQzBDMkUxOTUtMUUVGQi00NDUzLTICOUUtMEZENTE3Mzcz
RjU5L0MwQzJFMtk1LTFFRkItNDQ1My05QjIjFLTBGRDUxNzM3M0

ProColombia. (2019). *ProColombia*. Obtenido de Planeación Estratégica:

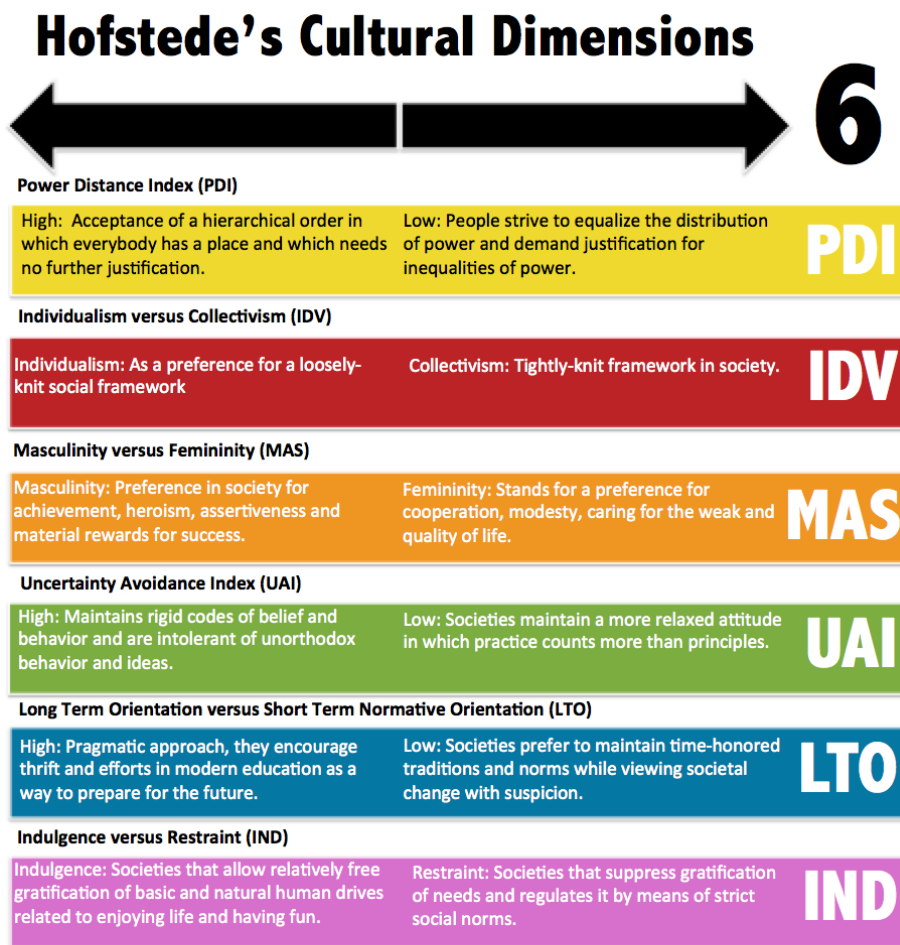
<http://intranet.procolombia.co/node/4551?destination=node/4551%3Fdestination%3Dnode/4551%3Fdestination%3Dnode/4551%3Fdestination%3Dnode/4551>

Red ADELCO. (2018). *Red Nacional de Agencias de Desarrollo Local de Colombia*. Obtenido

de ¿Qué es la Cooperación Internacional?: <https://www.redadelco.org/que-es-la-cooperacion-internacional>

Anexos

Anexo A: Matriz de Geert Hofstede



@anaisabelsofer
Skyword 2015

<http://www.skyword.com/contentstandard/>

Source: <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

Ilustración 1 Matriz de dimensiones culturales de Geert Hofstede
Fuente: skyword 2015 *Beyond Hofstede's Cultural Dimensions Theory: Approaching a Multicultural Audience*

Anexo B: Sección de partida arancelaria de cueros en bruto y preparados

Sección VIII	Pieles, cueros, peletería y manufacturas de estas materias; artículos de talabartería o guarnicionería; artículos de viaje, bolsos de mano (carteras) y continentes similares; manufacturas de tripa
Capítulo 41	Pieles (excepto la peletería) y cueros
Código	Designación de mercancías
4101	Cueros y pieles en bruto, de bovino (incluido el búfalo) o de equino (frescos o salados, secos, encalados, piquelados o conservados de otro modo, pero sin curtir, apergaminar ni preparar de otra forma), incluso depilados o divididos.
4102	Cueros y pieles en bruto, de ovino (frescos o salados, secos, encalados, piquelados o conservados de otro modo, pero sin curtir, apergaminar ni preparar de otra forma), incluso depilados o divididos, excepto los excluidos por la Nota 1 c) de este Capítulo.
4103	Los demás cueros y pieles en bruto (frescos o salados, secos, encalados, piquelados o conservados de otro modo, pero sin curtir, apergaminar ni preparar de otra forma), incluso depilados o divididos, excepto los excluidos por las Notas 1 b) ó 1 c) de este Capítulo.
4104	Cueros y pieles curtidos o «crust», de bovino (incluido el búfalo) o de equino, depilados, incluso divididos pero sin otra preparación.
4105	Pieles curtidas o «crust», de ovino, depiladas, incluso divididas pero sin otra preparación.
4106	Cueros y pieles depilados de los demás animales y pieles de animales sin pelo, curtidos o «crust», incluso divididos pero sin otra preparación.
4107	Cueros preparados después del curtido o del secado y cueros y pieles apergaminados, de bovino (incluido el búfalo) o equino, depilados, incluso divididos, excepto los de la partida 41.14.
4112	Cueros preparados después del curtido o del secado y cueros y pieles apergaminados, de ovino, depilados, incluso divididos, excepto los de la partida 41.14.
4113	Cueros preparados después del curtido o del secado y cueros y pieles apergaminados, de los demás animales, depilados, y cueros preparados después del curtido y cueros y pieles apergaminados, de animales sin pelo, incluso divididos, excepto los de la partida 41.14.
4114	Cueros y pieles agamuzados (incluido el agamuzado combinado al aceite); cueros y pieles charolados y sus imitaciones de cueros o pieles chapados; cueros y pieles metalizados.
4115	Cuero regenerado a base de cuero o fibras de cuero, en placas, hojas o tiras, incluso enrolladas; recortes y demás desperdicios de cuero o piel, preparados, o de cuero regenerado, no utilizables para la fabricación de manufacturas de cuero; aserrín, polvvo y harina de cuero.

Tabla 1 Sección de partida arancelaria de cueros en bruto y preparados

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Consulta por partida arancelaria 2005. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. DANE

Anexo C: Sección de partida arancelaria de desperdicios y desechos de minerales metálicos

Sección V	Productos Minerales
Capítulo 26	Minerales metalíferos, escorias y cenizas
Código	Designación de Mercancías
2618	Escorias granuladas (arena de escorias) de la siderurgia.
2619	Escorias (excepto las granuladas), bataduras y demás desperdicios de la siderurgia.
2620	Escorias, cenizas y residuos (excepto los de la siderurgia) que contengan metal, arsénico, o sus compuestos.
2621	Las demás escorias y cenizas, incluidas las cenizas de algas; cenizas y residuos procedentes de la incineración de desechos y desperdicios municipales

Tabla 2 Sección de partida arancelaria de desperdicios y desechos de minerales metálicos

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Consulta por partida arancelaria 2005. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. DANE

Anexo D: Top 5 Departamentos origen de exportación de bienes hacia el mercado de la República Popular China

Pais Destino	Departamento Origen	Subsector	Suma de 2015 USD	2016 USD	2017 USD	2018 USD
China	Atlántico	Desperdicios y desechos de minerales metálicos	38,565,801	39,055,217	62,473,170	81,194,059
		Fungicidas	10,854,660	6,684,294	5,007,910	3,146,777
		Cueros en bruto y preparados	5,758,392	5,906,690	9,174,707	2,343,618
		Peletería (cuero manufacturas de cuero)	1,880,693	1,105,700	27,241	160
		Artículos promocionales	1,502,072	1,147,862	1,119,308	1,532,551
	Antioquia	Cueros en bruto y preparados	11,391,647	8,704,987	11,098,515	3,591,127
		Desperdicios y desechos de minerales metálicos	6,577,662	3,935,864	7,002,191	12,090,260
		Café	2,294,607	957,796	1,954,393	2,878,617
		Extractos, pigmentos y pinturas	881,757	558,374	915,675	790,210
		Derivados del café	648,978	474,750	585,013	548,618
	Caldas	Desperdicios y desechos de minerales metálicos	20,489,724	12,545,369	4,486,472	-
		Café	806,953	1,125,028	1,289,063	2,259,447
		Derivados del café	590,806	778,942	1,263,444	739,746
		Electrodomésticos	129,402	-	-	2,119
		Productos de confitería	16,547	12,439	-	-
	Valle del Cauca	Desperdicios y desechos de minerales metálicos	16,757,723	16,517,480	28,154,555	35,345,732
		Productos de confitería	1,589,013	193,271	800,946	463,081
		Papeles para imprenta	267,280	112,383	-	96,359
		Café	227,474	147,059	266,437	1,270,760
		Productos químicos orgánicos	167,002	113,230	201,634	256,958
	Bogotá	Cueros en bruto y preparados	8,357,599	3,879,578	4,591,801	1,815,738
		Desperdicios y desechos de minerales metálicos	4,221,394	-	292,224	33,280
		Fungicidas	1,034,000	1,702,800	5,367,443	3,589,335
		Telecomunicaciones y sonido	833,360	723,816	-	84,013
		Manufacturas de hierro o acero	273,040	45,507	14,933	22,639
	Bolívar	Desperdicios y desechos de minerales metálicos	3,239,086	681,858	684,965	5,501,755
		Plástico en formas primarias	1,682,023	1,231,831	1,711,370	1,851,491
		Madera (muebles y maderas)	1,331,496	1,952,117	1,455,021	2,986,454
		Cueros en bruto y preparados	1,084,650	-	1,654,274	148,267
		Fungicidas	842,384	4,338,353	246,200	103,700

Tabla 3 Top 5 departamentos origen de exportación de bienes hacia el mercado de la República Popular de China

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Base de Exportaciones Diciembre 2018. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. DAN

Anexo E: Matriz de preselección de mercado manejada por ProColombia

VARIABLE	Country name	P	C	R	Country name	P	C	R	Country name	P	C	R	Country name	P	C	R	Country name	P	C	R
2018 Imports products (Thousands USD)		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-
Growth of the imports of the product 2017-2018%)		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-
Main supplier 2018 (%)		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-
Colombian exports of the product 2018 (thousands USD)		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-
Market share of colombian exports 2018 (%)		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-
Growth of colombian exports		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-
Preferential tariff		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-
General Tariff		5.88%	5.88%	-		5.88%	5.88%	-		5.88%	5.88%	-		5.88%	5.88%	-		5.88%	5.88%	-
Transportation mode		5.88%				5.88%				5.88%				5.88%				5.88%		
Transit Time		5.88%				5.88%				5.88%				5.88%				5.88%		
Frecuency by sea and air		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-
GDP 2018 est. (USD)		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-
GDP per capita 2018 (USD)		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-
Inflation rate(2018 est.)		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-
Devaluation		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-
Risk of no Payment		5.88%				5.88%				5.88%				5.88%				5.88%		
Government system		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-		5.88%		-
TOTAL		100%		-		100%		-		100%		-		100%		-		100%		-

Tabla 4 Matriz de Preselección de Mercado manejada por ProColombia

Fuente: ProColombia, 2018.

Anexo F: Nueva matriz de preselección de mercado con siete campos de análisis adicionales

VARIABLE	Country name	P	C	R	Country name	P	C	R	Country name	P	C	R	Country name	P	C	R	Country name	P	C	R
2018 Imports products (Thousands USD)		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-
Growth of the imports of the product 2017-2018%)		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-
Main supplier 2018 (%)		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-
Colombian exports of the product 2018 (thousands USD)		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-
Market share of colombian exports 2018 (%)		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-
Growth of colombian exports		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-
Preferential tariff		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-
General Tariff		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-
Transportation mode		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-
Transit Time		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-
Frecuency by sea		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-
E - commerce		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-
GDP per capita 2018 (USD)		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-
GDP per capita 2018 (USD)		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-
Inflation rate(2018 est.)		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-
Devaluation		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-
Risk of no Payment		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-
Government system		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-
Power Distance Index	Country vs Colombia	4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-
Individualism vs Collectivism Index	Country vs Colombia	4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-
Masculinity vs Femininity Index	Country vs Colombia	4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-
Uncertainty Avoidance Index	Country vs Colombia	4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-
Long Term Orientation Index	Country vs Colombia	4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-
Indulgence vs Restraint Index	Country vs Colombia	4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-		4.17%		-
TOTAL		100%		-		100%		-		100%		-		100%		-		100%		-

Tabla 5 Nueva matriz de Preselección de Mercado con siete campos de análisis adicionales, seis (6) en la sección dimensiones culturales de Geert Hofstede y uno (1) en la sección de logística.

Fuente: Elaboración propia con datos tomados y adaptados de ProColombia, 2018.

Anexo G

Anexo G1: Encuesta para Exportadores

Competencia	Pregunta	Posibles Respuestas
Monto Exportado	¿Cuál fue el monto exportado en USD?, ¿Fue este mayor a anteriores exportaciones?	Monto _____ SI_ NO_ ¿Por qué?
Conceptos	¿Conocía el término e – commerce o comercio electrónico antes?	SI_ NO_ ¿Por qué?
Definir	¿Fue útil la implementación de las dimensiones culturales de Hofstede?	SI_ NO_ ¿Por qué?
Clarificar	¿Fue clara la percepción de cultura nacional de este mercado?	SI_ NO_ ¿Por qué?
Causa y Efecto	¿Conocer la cultura china de esta manera hizo que cambiara la forma en cómo llevó a cabo la negociación?	SI_ NO_ ¿Por qué?
Relaciones Interpersonales	Desde su experiencia, ¿cree usted que la base para cerrar negocios exitosos es la confianza y la buena fe entre las partes involucradas?	SI_ NO_ ¿Por qué?
Proyección de ideales	¿Aplicará este método de preselección de mercado en otros países?	SI_ NO_ ¿Por qué?

Tabla 6 Encuesta dirigida a muestra de empresas que usaron la matriz de preselección de mercado con los siete nuevos campos

Fuente: Elaboración propia.

Anexo G2: Encuesta para Compradores Chinos

Competencia	Pregunta	Posibles Respuestas
Monto Importado	¿Cuál fue el monto importado en USD?, ¿Fue este mayor a anteriores importaciones? <i>What was the amount imported in USD? Was this higher than previous imports?</i>	Monto (Amount)_____ SI (YES)___ NO (NO)___ ¿Por qué? Why?
Clarificar	¿Los empresarios colombianos tienen una percepción acertada acerca de la cultura de la República Popular China? <i>Do Colombian businessmen have a correct perception of the culture of the People's Republic of China?</i>	SI (YES)___ NO (NO)___ ¿Por qué? Why?
Causa y Efecto	¿Fue correcta la manera en la que el empresario colombiano llevó a cabo la negociación? <i>Was the way the Colombian businessman conducted the negotiation correct?</i>	SI (YES)___ NO (NO)___ ¿Por qué? Why?
Relaciones Interpersonales	Desde su experiencia, ¿es posible entablar una relación de amistad y de negocios con empresarios colombianos? <i>From your experience, is it possible to establish a friendly and business relationship with Colombian businessmen?</i>	SI (YES)___ NO (NO)___ ¿Por qué? Why?
Proyección de ideales	¿Volvería a realizar negociaciones con empresarios colombianos? <i>Would you be negotiating with Colombian businessmen again?</i>	SI (YES)___ NO (NO)___ ¿Por qué? Why?

Tabla 7 Encuesta dirigida a compradores chinos que fueron impactados por la utilización de la matriz de preselección de mercado con los siete nuevos campos

Fuente: Elaboración propia.