



ASPECTOS CLAVE DE LAS NEGOCIACIONES EN LA CHINA EMPRESARIAL ACTUAL

CARMEN M^a RODRIGUEZ SEVA

Practicum dirigido por Antonio José Domenech del Río

Estudios de Asia Oriental

Universitat Oberta de Catalunya

Shanghai, enero de 2013.

NOTA DE AGRADECIMIENTOS

Quisiera hacer constar mi agradecimiento a Antonio José Domenech del Río, tutor de esta investigación, por su apoyo constante y motivador durante todo el proceso y por sus continuas sugerencias para la elaboración de este Practicum.

También quisiera hacer constar mi agradecimiento a Dídac Cubeiro, asesor de contenidos, por su ayuda en la selección y confirmación de las fuentes.

Y como no, un agradecimiento muy especial a Pedro, mi marido, por su inestimable y continuo apoyo, Carmela y Martina, mis niñas, que son las que me dan fuerzas para luchar día a día, y a mis padres, por creer siempre en mí y por sus sanadoras inyecciones de ánimo en los momentos de debilidad, que también los ha habido.

Contenido

1	INTRODUCCION.....	5
2	RELACION ENTRE GUANXI Y NEGOCIACION	8
3	CONCEPTO DE <i>GUANXI</i>	8
3.1	DIVERSAS ACEPCIONES	8
3.2	PILARES DEL GUANXI.....	10
3.3	TIPOS DE GUANXI	12
4	ANTECEDENTES DEL GUANXI: EL CONFUCIANISMO	
	12	
5	ELEMENTOS DEL GUANXI.....	15
5.1	GANQING.....	15
5.2	MIANZI.....	15
5.3	RENQING	16
5.4	XINYONG.....	18
6	EL GUANXI EN LA CHINA ACTUAL DE LOS	
	NEGOCIOS.....	19
6.1	CARACTERISTICAS DEL GUANXI APLICABLES AL AMBITO DE LOS	
	NEGOCIOS	19
6.2	SISTEMA LEGAL Y GUANXI.....	21
6.3	IMPLICACIONES DEL GUANXI PARA LAS EMPRESAS	23
6.4	GUANXI Y ETICA	26
7	NEGOCIACION Y CULTURA CHINA.....	27
8	CARACTERISITICAS DE LA NEGOCIACION EN CHINA	
	30	
9	ELEMENTOS DE LA NEGOCIACION.....	33
10	DIFERENCIAS CULTURALES EN LA NEGOCIACION	
	CON OCCIDENTE.....	37
11	NEGOCIACION Y LITERATURA: EL ARTE DE LA	
	GUERRA	41
12	CEREMONIAL Y PROTOCOLO.....	44
12.1	VESTUARIO:.....	45
12.2	PUNTUALIDAD:.....	45
12.3	JERARQUIA.....	46
12.4	TARJETAS DE VISITA:.....	47
12.5	RELACIONES PERSONALES:	47
12.6	COMUNICACIÓN:	48
12.7	BANQUETES:.....	49
12.8	REGALOS:	50
12.9	SUPERSTICIONES:.....	51
13	LA EXPERIENCIA DE EMPRESARIOS ESPAÑOLES EN	
	CHINA	52
13.1	CASO ALSA:.....	52
13.2	CASO ROVETTA:	53

14	CONCLUSIONES.....	55
15	BIBLIOGRAFIA.....	58
16	ANEXOS.....	62
16.1	GLOSARIO DE TERMINOS.....	62
16.2	GLOSARIO DE EXPRESIONES.....	63
16.3	DIRECCIONES WEB DE INTERES.....	64

1 INTRODUCCION

A partir de nuestra investigación en el Pdl del semestre anterior, que se centró en los “Rasgos característicos del *guanxi* en la China actual de los negocios”, hemos creído conveniente para la elaboración de este Practicum seguir profundizando, de entre todas las opciones que se ofertaron al inicio del Pdl, en el ámbito de la “Negociación: Aspectos culturales de las culturas de Asia Oriental en el mundo de la empresa”.

Así pues, en esta ocasión hemos querido seguir en la misma línea de investigación, pero ampliando nuestros horizontes, de forma que pudiéramos profundizar aún más en la China actual de los negocios y, muy especialmente, en la manera de negociar que tienen los chinos en la actualidad.

Si bien nuestro estudio no constituye una nueva línea de investigación, sí va a tratar de acotar y clarificar lo que la ciencia social ha dispuesto sobre los aspectos más relevantes en relación a la manera de negociar en la China empresarial actual.

En esta investigación, nuestro **Objetivo General** es profundizar en los aspectos clave de las negociaciones en la China empresarial actual, lo cual nos lleva a unos **Objetivos Específicos**: conocer la relación entre *guanxi* y negociación; conocer la influencia cultural en la negociación china; conocer sus diferencias con la negociación occidental; conocer sus características y elementos; conocer los aspectos relevantes a tener en cuenta en relación al ceremonial y protocolo; y conocer la experiencia de empresarios españoles.

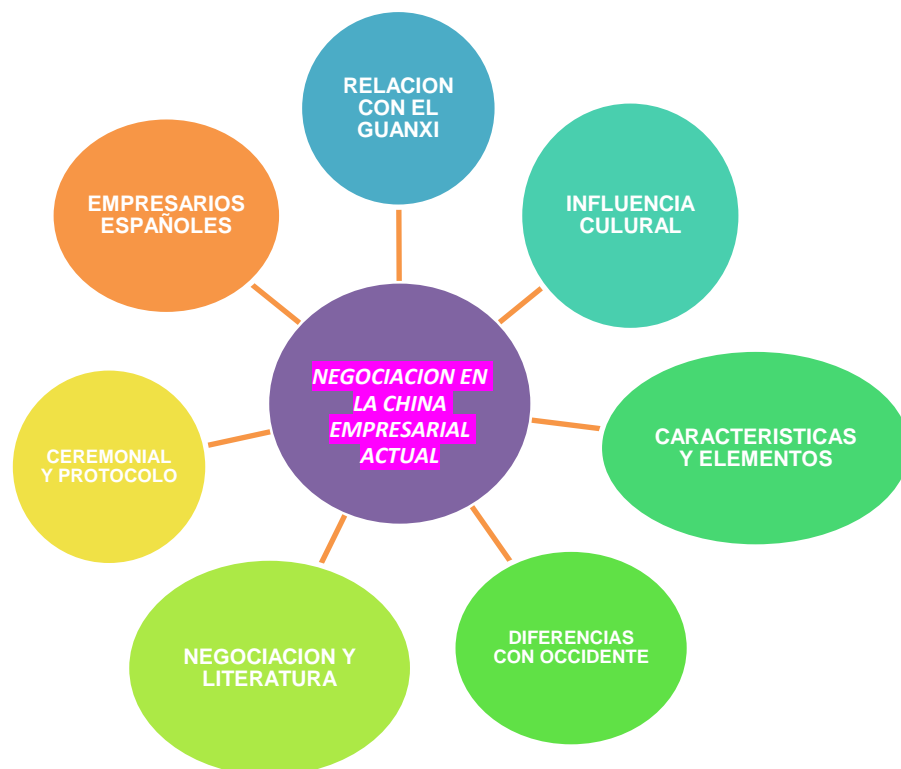
Así pues, para alcanzar nuestro objetivo general, habremos de saber cuál es la relación entre *guanxi* y negociación, conocer la influencia que la cultura china ha ejercido en la forma de negociar de los empresarios chinos. Asimismo, saber cuáles son sus características y elementos nos hará profundizar en las diferencias con la forma de negociar en Occidente. Muy útil será conocer las normas básicas en relación al ceremonial y protocolo, de gran importancia en el mundo empresarial chino. Y, por último, y no menos importante, conocer de primera mano la experiencia de dos empresarios españoles que aterrizaron en China y supieron implantar su negocio con éxito.

Para ello, nuestra técnica de recogida de datos se ha centrado en la búsqueda de literatura especializada en el tema, tanto en español, como en inglés, a través de las bases de datos de la Biblioteca UOC, y de portales especializados como Google Académico, y que ha dado como resultado la selección de numerosos artículos de revistas especializadas en el ámbito de la negociación en el mundo empresarial chino, que abarcan diversos aspectos muy relevantes para la elaboración de nuestra investigación, y que nos ha ayudado, no sólo a acotar cómo la ciencia especializada ha abordado los aspectos clave de las negociaciones en la China empresarial actual, sino también a intentar validar nuestras hipótesis de trabajo para la elaboración de nuestra investigación, y que enumeramos a *continuación*:

- 1.- El *guanxi* constituye un elemento esencial en las negociaciones en China.
- 2.- Es importante, por tanto, tener *guanxi* para entablar negociaciones de éxito en China.
- 3.- Las bases culturales y sociales del confucianismo son un factor determinante para comprender la forma de negociar en China.
- 4.- La forma de negociar en China es totalmente distinta a la occidental, con unas peculiaridades que la hacen única.
- 5.- Existen barreras culturales que dificultan el éxito en la negociación con los chinos.

Así pues, en primer lugar, tendremos que establecer la relación que existe entre el *guanxi* y la negociación en el mundo empresarial chino, puesto que constituye la base para dar continuidad a nuestro Pdl anterior y profundizar en los aspectos clave de la negociación en la China empresarial actual. En segundo lugar, será importante conocer la influencia que la cultura y el confucianismo han ejercido en el ámbito de la cultura empresarial china y, por tanto, en la negociación. En tercer lugar, y una vez conocida esta influencia, estaremos en disposición de conocer las diferencias entre la forma de negociar en China y en Occidente, lo cual nos hará validar la hipótesis de que existen barreras culturales que dificultan el éxito en la negociación con los chinos.

Así pues, el mapa conceptual de nuestra investigación gira en torno a siete ejes fundamentales:



Por último, un aspecto metodológico importante es que, dada la estrecha relación que se puede establecer entre el guanxi y los factores que se han de tener en cuenta a la hora de entablar negociaciones en China, hemos creído conveniente incluir todos los capítulos del Pdl en el Practicum, con el objetivo de que quien lea por primera vez esta investigación, pueda contextualizar de una forma más completa y amplia la cultura de los negocios en China. Para ello, los capítulos integrados del Tdl aparecerán señalados con (Tdl) en el Índice.

Lago (2009) subraya que cuando en un país como China se tienen las oportunidades cuatro o cinco veces más grandes que en Europa o en Estados Unidos, no mirar hacia él es un suicidio estratégico a largo plazo.

En consecuencia, podemos afirmar que tener un conocimiento profundo de los aspectos relevantes dentro de la cultura empresarial china, nos ayudará a triunfar en cualquier proyecto que queramos implantar en China, y justifica la temática de la investigación que exponemos a continuación.

2 RELACION ENTRE GUANXI Y NEGOCIACION

Como apunta Zitzmann (2011), para hacer negocios en China se debe desarrollar un buen *guanxi*, que es el concepto más importante en el mundo de los negocios en China, primer paso para entrar a establecer una buena relación comercial.

Por su parte, Yadong (1997) subraya que una diferencia fundamental entre las prácticas de negocios chinas y occidentales radica en la enorme importancia de *guanxi* en el primero, a diferencia de la especificación y ejecución de los contratos en el segundo.

Vanhonacker (2004) va más allá al afirmar que en Occidente las relaciones nacen de los acuerdos, mientras que en China los acuerdos nacen de las relaciones, por lo tanto, el cultivo del *guanxi* es una parte integral al hacer negocios en China. Sin embargo, nos advierte de que el *guanxi* no es un sustituto de una buena estrategia comercial, es simplemente una herramienta para ayudar a implementar una estrategia de negocios más eficazmente.

Dada pues la importancia del *guanxi* en el ámbito de las negociaciones en China, como ya hemos comentado con anterioridad, creemos conveniente entrar en materia integrando en este Practicum la investigación desarrollada en el Tdl que realizamos en el anterior semestre y que giró en torno al *guanxi*. Ello nos ayudará a comprender la cultura empresarial china desde una óptica mucho más amplia.

3 CONCEPTO DE GUANXI

Como veremos a continuación, el término *guanxi* tiene diversos significados en lengua china. Sin embargo, resulta sorprendente que los diccionarios clásico chinos no recojan este término (Yadong, 1997).

3.1 DIVERSAS ACEPCIONES

Duning y Kim (2007) apuntan que la palabra china *guanxi* (关系) hace referencia a un concepto que se basa en las conexiones establecidas, a fin de asegurar los favores en las relaciones personales.

Bueno y Salmador (2006) apuntan que el término *guanxi* está integrado por dos sintagmas, sílabas o caracteres: *guan* y *xi*. El primero de ellos puede tener el significado de puerta, y el segundo puede ser comprendido con la referencia a unión o conexión entre partes o elementos o a la relación entre personas. En consecuencia, la semántica del *guanxi* podría concretarse en una traducción algo literal que se puede aproximar al siguiente significado: “abre la puerta o pasa la valla para poder conectarte o relacionarte con otros”.

Ying (2002) subraya que dentro de la literatura científica, existen numerosas definiciones de *guanxi*, y que todas ellas hacen referencia a un tipo de relación personal: relación especial entre dos personas; relación especial entre una persona que necesita algo y otra que tienen la capacidad de dárselo; amistad; intercambio recíproco; capital social. De hecho, este autor sostiene que el *guanxi* es un tipo de relación especial, pero que no todas las relaciones producen *guanxi*. Las relaciones, fuertes o débiles, existen todo el tiempo, mientras que el *guanxi* sólo puede suceder cuando hay una necesidad de que algo se lleve a cabo.

Lun So y Walker (2006) sostienen que el *guanxi* representa la relación en toda su amplitud entre dos personas. Y es que es imposible diferenciar la vertiente afectiva de la amistad entre dos personas del aspecto utilitario de la relación comercial. Cuando un aspecto termina, el otro también lo hace. Y es que en la sociedad china las relaciones personales son las que dominan y no se suelen separar de las relaciones de negocios.

Ordóñez de Pablos (2004) sostiene que el término *guanxi* posee varias connotaciones. En el sentido más general, *guanxi* constituye simplemente relaciones. Una segunda acepción hace referencia a un conjunto de relaciones que funcionan de acuerdo con unas normas de reciprocidad. Otra utilización del término nos muestra una connotación peyorativa en tanto que se refiere al uso de la autoridad de una persona con el fin de obtener beneficios económicos o políticos por parte de una persona o personas carentes de ética. Según esta autora, la segunda acepción es la que más se acerca al significado de *guanxi* como intercambio recíproco de favores y obligaciones mutuas.

Yadong (1997) apunta que la palabra *guanxi* hace referencia al concepto de las conexiones, con el fin de asegurar favores en las relaciones personales. Contiene una obligación mutua implícita, garantía y entendimiento, y gobierna los comportamientos de los chinos hacia las relaciones sociales y comerciales a largo plazo. La palabra está formada por *guan* y *xi*;

- *Guan*, en un principio, significa puerta y su significado extendido es cerrar. Además, *guan* hace referencia a hacer a alguien un favor, por ejemplo, *guan xin* significa “mostrarse solícito a”, *guan huai* significa mostrar cariño, *guan zhao* significa “cuidar”.
- *Xi* significa atar y extender hacia las relaciones, tales como parentesco y parientes directos de una familia. Implica formalidad y jerarquía. Mientras que la palabra ante todo se aplica a personas, el concepto también se aplica de forma equivalente a las organizaciones. *Xi* también puede utilizarse para hacer referencia al mantenimiento de las relaciones a largo plazo. Por ejemplo *wei xi* significa “mantener”.

Además Yadong (1997) hace referencia a cinco principios en los que se apoya el *guanxi*, en los que luego tendremos oportunidad de detenernos: el *guanxi* es transferible (este principio hace referencia a la figura del intermediario, que luego analizaremos); el *guanxi* es recíproco; el *guanxi* es intangible; el *guanxi* es más utilitario que emocional (el vínculo entre dos personas se basa más en el intercambio de favores, que de sentimientos); el *guanxi* es virtualmente personal (a nivel empresarial se inicia y mantiene a través de relaciones personales). Dunning y Kim (2007) añaden otro: el *guanxi* se cultiva a largo plazo

3.2 PILARES DEL GUANXI

Bueno y Salmador (2006) analizan los tres pilares del *guanxi* sobre los que se puede desarrollar *guanxi* para desarrollar la práctica de los negocios en China:

- una identidad común, que incluye diversos aspectos como el mismo lugar de nacimiento (*guanxi* socio-afectivo), una misma institución educativa (*guanxi* mixto), o un mismo lugar de trabajo (*guanxi* instrumental), lo cual crea diferentes procesos de intercambio. En este sentido, también se pronuncia Ordóñez de Pablos (2004), al hablar de una dimensión afectiva, una normativa y otra instrumental.
- la existencia de una tercera parte común, que mantiene una relación común con cada una de las dos partes en cuestión.
- y una aspiración o expectativa de compromiso o colaboración común, que tiene una especial referencia o particular influencia en el ámbito de las relaciones o interacciones sociales vinculadas a los procesos de negocio.

La base del *guanxi* incrementa el coste de oportunidad al romper un acuerdo. Si una parte del acuerdo rompe el entendimiento mutuo sobre las obligaciones de cada parte, lo que saldrá perjudicado será, no sólo la relación entre las dos personas implicadas, sino también la relación entre el que ha roto el acuerdo y otros miembros implicados en su base de *guanxi*. (Lun So y Walker, 2006).

Para que el *guanxi* sea efectivo es necesario desarrollarlo y mantenerlo. Para ello, se requiere fomentar las relaciones sociales, con frecuencia, mediante actividades de ocio, tales como ir a banquetes o nightclubs, donde una parte actúa como anfitrión y la otra como invitado. Estas situaciones son una gran oportunidad para desarrollar una amistad y pueden ayudar también a bajar el coste de obtener información muy útil para el negocio (Lun So y Walker, 2006).

Aunque la base del *guanxi* es extremadamente importante, si la base del *guanxi* es débil o no existe, el *guanxi* aún puede iniciarse a través de un tercero (Lun So y Walker, 2006).

3.3 TIPOS DE GUANXI

Existe una clasificación (Ying, 2002; Wong, 2007) que distingue tres tipos de *guanxi*: el **guanxi familiar**, que tienen sus raíces en los valores confucianos (intercambio de afectividad, y donde la reciprocidad no siempre es necesaria); el **helper guanxi**, donde se produce un intercambio de favores; y el **guanxi empresarial**, que es el producto del sistema político y socio-económico, y se caracteriza por ser táctico, oportunista e inestable. El *guanxi* entre dos personas puede cambiar de un tipo a otro durante un periodo de tiempo, o también puede que los miembros de una red de *guanxi* compartan más de una relación entre ellos.

Dentro de la literatura, una de las tipologías de *guanxi* más conocidas es la basada en la cercanía o proximidad entre las partes implicadas en una relación social o *guanxi*. Así, el término **jiaren** representa la familia en sentido amplio, mientras que **shuren** implica conexiones con personas de la misma ciudad y antiguos compañeros de estudios, entre otros. El término **shengren** se refiere a las personas ajenas a este círculo (García-Tapia, 2005; Ordóñez de Pablos 2004).

4 ANTECEDENTES DEL GUANXI: EL CONFUCIANISMO

Aunque el cultivo del *guanxi* en China se ha convertido en el foco de atención de los investigadores como consecuencia de la descentralización y privatización de la economía china, sus raíces están profundamente integradas en la cultura china con una historia de más de 2000 años (Yadong, 1997).

Y es que la sociedad china se encuentra todavía muy arraigada en los valores tradicionales y milenarios de Confucio, los cuales incluyen, entre otros, la piedad filial, el respeto con reconocimiento de la diligencia, el compromiso moral y personal en la familia, en sus antecesores, el cuidado de las apariencias y la importancia de la red de las relaciones personales (Bueno y Salmador, 2006).

La mayoría de explicaciones que se han dado sobre el *guanxi* coinciden en situarlo dentro del contexto de la cultura china. De hecho, una mera

descripción de la cultura china mejoraría de alguna forma nuestro entendimiento sobre el fenómeno del *guanxi*. Y de lo que no hay duda es que el confucianismo ha tenido una profunda influencia a la hora de definir la cultura china. (Lun So y Walker, 2006).

La longevidad del *guanxi* ya fue subrayada por Mateo Ricci al describir el *guanxi* entre compañeros de clase hace ya casi cuatrocientos años: “durante esta adquisición de títulos hay realmente algo digno de admiración en la relación que crece entre los candidatos del mismo año. Aquellos a los que la fortuna los ha juntado para alcanzar un título más alto, se reconocen como hermanos para el resto de sus vidas. Existe acuerdo y simpatía mutuos entre ellos, y se ayudan entre ellos y también a sus parientes, siempre que se presenta la ocasión.” (Lun So y Walker, 2006).

García-Tapia (2005) afirma que el confucianismo es una tradición filosófica china con unos 2500 años de antigüedad que ha ejercido una gran influencia en las formas de pensar y actuar de los chinos, destacando entre sus características: el cultivo de la moralidad y aprendizaje durante toda la vida; importancia de las relaciones personales que son en general jerárquicas; orientación hacia la familia y el grupo; respeto por las personas de edad y a la jerarquía; evitar los conflictos y conseguir la armonía. Confucio señalaba que la buena educación tenía cuatro componentes: respeto (preocupación por la cara del otro); modestia (darse poca importancia a uno mismo); actitud calurosa (amabilidad, consideración y hospitalidad); y refinamiento.

La importancia que el confucianismo otorga a las relaciones, y la elaborada forma en que Confucio define *lun* (significa orden, o más específicamente, orden diferenciado entre personas), se puede apreciar en su descripción del *Wu-lun* (las cinco relaciones cardinales): *qing* (afectividad) entre padres e hijos; *yi* (rectitud) entre gobernante y súbdito; *bie* (atención a sus funciones separadas) entre marido y mujer; *xu* (un orden correcto) entre hermanos; y *xin* (integridad, confianza) entre amigos. (Lun So y Walker, 2006; Kim y Dunning, 2007; Wong, 2007; Ordóñez de Pablos, 2004). Cabe destacar que, salvo el *guanxi* entre amigos, los otros cuatro contienen una relación vertical diferencial entre inferior y superior. (Liang-Hung 2011).

Desde esta perspectiva, parece que cada individuo está limitado por un cierto contrato con respecto a otros, y que la totalidad de la sociedad está conectada por un nexo de contratos entre individuos. Lo que existen son obligaciones mutuas, que son similares a los contratos. Las normas generales que rigen las relaciones se pueden resumir en las siguientes: armonía, nunca irse a los extremos, capacidad para perdonar y ceder, lealtad e integridad, ser cauteloso con las palabras, y sentir vergüenza. (Lun So y Walker, 2006).

Dunnign y Kim (2007) subrayan que en las sociedades confucianas, toda persona es, primero y por encima de todo, un ser relacional y parte de un sistema social comunitario.

Dentro del pensamiento confuciano, la relación humana más importante se da en el seno de la familia, y es ahí de donde parte Confucio. Otros autores también se pronuncian así (Liang-Hung 2011). Dentro de la familia, el problema de cooperación parece resolverse sin ningún tipo de violencia. En lugar de personas egoístas siempre en conflicto, existía una unidad, la familia, dentro de la cual hay sacrificio, amor desinteresado y armonía. Si sólo la magia de esta unidad se pudiera extrapolar a la sociedad en su totalidad, entonces la cuestión del orden social estaría resuelto. (Lun So y Walker, 2006).

Confucio dio gran importancia a la familia y a la piedad filial llegó a ser una de las características principales dentro de la cultura china. Se esperaba de los niños que pusieran los intereses de la familia por encima sus propias aspiraciones. La familia era como un laboratorio de ensayo para la vida en sociedad conservando así la cultura china en el hogar. Es dentro de la familia donde los niños aprenden a hacer frente a los problemas que se encontrarán después. La familia es responsable de educar a los hijos para que sean buenos miembros de la comunidad. Confucio enfatizó la importancia de la educación, cuyo objetivo es convertir a las personas en buenos miembros de la familia, miembros responsables de la sociedad y buenos súbditos del emperador. Existe, por tanto, un fuerte vínculo entre padres, hijos y otros miembros de la familia. Es aún costumbre que los padres chinos esperen que sus hijos regresen al hogar por el Año Nuevo Chino. De hecho, la importancia que Confucio otorgó a la familia fue tal, que amar a alguien, en lugar de a los

propios padres, sería considerado como un acto de traición. (Lun So y Walker, 2006).

Wong (2007) subraya que en China, el *guanxi* ha sido una forma de vida desde tiempo inmemorial. Así la inversión personal requerida para desarrollar y mantener buenas relaciones sociales es aceptada como algo inevitable en la vida.

Como hemos podido observar, todos los autores de las fuentes seleccionadas están de acuerdo en otorgar al confucianismo un papel protagonista, ya que ha ejercido una gran influencia desde tiempos inmemoriales sobre la sociedad y cultura chinas, de forma que podemos afirmar que el *guanxi* siempre se ha apoyado en los cimientos del confucianismo.

5 ELEMENTOS DEL GUANXI

5.1 GANQING

Bueno y Salmador (2006) apuntan que el *ganqing* considera el papel de los sentimientos y se relaciona con el compromiso emocional y duradero que se desprende de los vínculos sociales íntimos entre las personas a lo largo del tiempo, tales como los que suelen existir entre padres e hijos, entre amigos íntimos de la niñez y juventud, entre profesores y estudiantes, o maestros y alumnos. Por ejemplo, en una relación estrecha y continuada profesor-alumno, el estudiante adquiere una deuda moral de por vida, igual que sucede en los hijos con respecto a sus padres. Aunque las deudas de esta naturaleza no han de ser pagadas de forma inmediata, se convierten en algo fundamental respecto a los esfuerzos por recordarlas y así poder mantener un intercambio equilibrado de relaciones que se sustentan en estos valores en el largo plazo.

5.2 MIANZI

Mianzi, que significa “cara”, es una parte integral de la cultura china, que forma parte de las dinámicas del *guanxi*. Y es que los chinos están más preocupados por su *mianzi*, lo cual puede ser interpretado como una medida del respeto que otros desean dar a una persona. Si una persona tiene mucho

mianzi, ello aumenta el coste de oportunidad de hacer trampa y perder *mianzi*. Esto, en cambio, incrementa la confianza del socio comercial para realizar transacciones comerciales con esta persona. (Lun So y Walker, 2006).

En este sentido también se pronuncian otros autores. Así, la idea de disfrutar del prestigio de no perder *mianzi* y al mismo tiempo salvar el *mianzi* de otras personas es un componente clave dentro de las dinámicas del *guanxi* (Yadong, 1997)

En China, el *mianzi* denota la imagen pública que alguien ostenta, construida en base a determinados roles sociales, y ello influye profundamente en la vida social china. Si alguien pierde *mianzi*, no podrá tener un punto de apoyo o vivir en sociedad. Se trata, por tanto, del elemento clave dentro de las dinámicas de las relaciones en China, e indica un status social o reputación que uno gana de sus logros en sociedad. (Liang-Hung 2011).

Bueno y Salmador (2006) afirman que se refiere a la imagen positiva de una persona en un contexto relacional, y se crea sobre la base del desempeño de uno o varios papeles sociales específicos que deben ser bien reconocidos por los otros. Describe, por tanto, la relación adecuada de una persona con su entorno o espacio social, y su importancia radica precisamente en la relevancia de las relaciones y percepciones sociales en una sociedad que es consciente de los espacios sociales que la componen y del papel que cada uno puede jugar en ellos. En el proceso de adquisición de apariencia, las personas se endeudan o hacen negocio con quienes les han ayudado a conseguirla. Una pérdida de apariencia trae la vergüenza y deshonor a las personas y a su familia, lo que puede provocar a su vez que otros pierdan la citada apariencia, por lo que se considera un acto agresivo y condenado moralmente para aquellos que han provocado la correspondiente desacreditación.

5.3 RENQING

También constituye un papel principal para crear *guanxi*. Significa favor recíproco. Si un socio o componente de la red de relaciones existentes entre un grupo de personas afronta dificultades, los otros deben ayudarle. Implica obligación moral, es decir, el que recibió la ayuda debería devolver dicho favor

tan pronto como surja la posibilidad en otro miembro de la red de relaciones. El favor recíproco es una fuerte norma social y es moralmente vinculante para la sociedad china. Quienes no devuelven los favores recibidos son considerados personas sin credibilidad, desleales, que pierden su “apariencia” o “distinción social” (Bueno y Salmador, 2006).

Tal y como apunta Yadong (1997), una persona que no sigue la norma de devolver un favor perderá su *mianzi* y será considerado como una persona sin integridad.

Con frecuencia, el *guanxi* se inicia y mantiene al ofrecer un favor de una parte a la otra, la cual, entonces, se siente obligada a devolver el favor algún día, lo cual requiere que el que ofrece el favor confíe en que la otra parte no sólo se sienta obligada a devolver el favor, sino que realmente cumpla en el futuro con su parte del trato al devolver el favor. (Lun So y Walker, 2006). En este sentido, también se pronuncia Yadong, (1997) al subrayar que desarrollar *renqing* es una condición previa para el establecimiento del *guanxi* y una consecuencia de utilizarlo para su beneficio.

A la hora de desarrollar o mantener el *guanxi* es de vital importancia ajustarse al *renqing*. A diferencia del *ganqing*, que es un componente afectivo de las relaciones humanas, es personal, el *renqing* es social. *Renqing* no sólo cubre los sentimientos, sino sus expresiones sociales como el dar felicitaciones o condolencias, o hacer regalos en las ocasiones adecuadas. *Renqing* se podría interpretar como las normas de las relaciones interpersonales de los chinos, reglas de propiedad o de cómo comportarse. Por tanto, el *renqing* debería ser entendido por encima de todo como un conjunto de normas morales que guían y regulan el comportamiento de cada uno. *Renqing* es también el patrón socialmente aceptado de respuesta emocional en el sentido de que uno toma la respuesta emocional de otros en consideración (Lun So y Walker, 2006).

El dicho popular chino “*shouren anhui qiannian ji*” (si recibes el favor de otra persona, deberías recordarlo por lo menos durante mil años) representa de

forma clara la fuerza de la obligación de reciprocidad dentro de las reglas del *renqing* (Lun So y Walker, 2006).

En este sentido, Yadong (1997) insiste en que si se pasa por alto la regla de equidad mientras se intercambian favores, se puede perder el *mianzi*, hacer daño a los sentimientos de los amigos, y poner en peligro la red de *guanxi*.

El confucianismo motiva a cada persona para que se convierta en un *yi-ren* (persona justa). Para llegar a ser un *yi-ren* una persona debe devolver los favores e incrementar el valor del favor que se le ha hecho. (Wong, 2007).

Por lo que respecta al momento en que se ha de devolver el favor, mientras que en la sociedad occidental se considera que ha de ser de inmediato, en la sociedad china existe un dicho que lo ejemplifica “sé mi profesor por un día, sé mi profesor durante toda la vida”, es decir, se trata de un concepto de reciprocidad de por vida (Liang-Hung 2011).

Ordóñez de Pablos (2004) afirma que el poder del *renqing* radica en que la presión de la fuerza moral es tal que resulta muy difícil para una persona declinar una petición de ayuda o defraudar cuando le solicitan la devolución de una deuda de *renqing*. En consecuencia, la mejor política para las relaciones sociales y comerciales en China es estar siempre en deuda con otro individuo.

5.4 XINYONG

La palabra china *xinyong* literalmente se traduce como “el uso o utilidad de la confianza”. A nivel general, *xinyong* se refiere a la integridad, credibilidad y nivel de confianza o la reputación y carácter de una persona. En el ámbito empresarial, se refiere al nivel de crédito de una persona. (Ordóñez de Pablos, 2004).

Habría que distinguir entre confianza personal y confianza comercial. Ésta última tiene un coste de transacción (Lun So y Walker, 2006).

Una característica adicional importante del *guanxi* es que siempre es personal, es decir, se da entre dos personas, incluso si el acuerdo se produce entre dos firmas, se entiende que el acuerdo en realidad se ha producido entre

las dos personas implicadas, de forma que el acuerdo está garantizado por esas dos personas., y es que las personas implicadas tienen una responsabilidad personal ante cualquier incumplimiento del acuerdo entre las dos firmas. Por tanto, uno puede llevar a la bancarrota a una empresa y empezar de nuevo, pero las responsabilidades personales terminan sólo con la muerte. (Lun So y Walker, 2006).

Bueno y Salmador (2006) mantienen que la construcción de un *guanxi* duradero y fiable es la base de la confianza y de la lealtad, necesarias para llevar a cabo negocios en la sociedad china, en la que los derechos de propiedad, los contratos formales, y los principios de la teoría de la agencia, hasta ahora, han tenido otra forma de entenderse o con otro significado y, por tanto, poca presencia o una débil influencia a lo largo de la historia de su economía y de sus organizaciones como paradigma explicativo de su funcionamiento. La confianza a nivel personal, más que la relación con la organización, continúa siendo la base para las transacciones económicas entre las compañías chinas.

Ordóñez de Pablos (2004) subraya que los intercambios que tienen lugar entre los miembros de la red del *guanxi* no son exclusivamente comerciales, sino que también implican la reciprocidad de favores (*renqing*) y el mantenimiento del status social (*mianzi*).

En consecuencia, podemos concluir que no estamos ante compartimentos estancos, sino que *ganqing*, *mianzi*, *renqing* y *xinyong* conforman una red que crea *guanxi*.

6 EL GUANXI EN LA CHINA ACTUAL DE LOS NEGOCIOS

6.1 CARACTERISTICAS DEL GUANXI APLICABLES AL AMBITO DE LOS NEGOCIOS

El *guanxi* influye profundamente en la sociedad china alcanzando las actividades comerciales, la ética de los negocios, y los comportamientos de las organizaciones. (Liang-Hung, 2011).

Dentro de este contexto, es importante traer a colación la figura del referente del *guanxi*, que es un intermediario que tiene *guanxi* con ambas partes. Una persona que quiera desarrollar *guanxi* con alguien con quien no tiene, pedirá al intermediario que le presente a la persona con la que quiere desarrollar *guanxi* (Lun So y Walker, 2006).

Por ejemplo, en respuesta a la solicitud para una entrevista de trabajo, un director adjunto de una fábrica dijo: “*Old Liao* y yo somos amigos desde hace tiempo. Como fue *Old Liao* quien nos presentó, debe ser que él confía en ti, por lo tanto, yo también lo haré. Además, como tú eres su amigo, ayudarte a ti es ayudarle a él” (Lun So y Walker, 2006).

Si una parte llamada A no está dentro de la base del *guanxi* de una parte llamada B, A podría pedir a alguien llamado C que, a su vez tenga *guanxi* con A y B, para que actúe como intermediario. Sin embargo, C, el intermediario, no está libre de responsabilidad con respecto al comportamiento de A, de forma que si A engaña a B, B podría echar la culpa también al intermediario, C. Estas consecuencias influirán en el intermediario, que será cauto a la hora de hacer recomendaciones, actuando así como una tercera parte garante del cumplimiento del acuerdo entre A y B. (Lun So y Walker, 2006).

En el proceso de construcción del *guanxi*, las dos partes probablemente empezarán tener relaciones comerciales en pequeñas cantidades. El volumen de las transacciones o el grado de cooperación se irá incrementando con el tiempo. Ésta es una forma prudente de examinar la fiabilidad de la otra persona, en la medida en que un reducido número de transacciones comerciales durante la primera etapa comercial conduce a que el riesgo que se asuma por ambas partes sea menor. (Lun So y Walker, 2006).

Ya hemos comentado con anterioridad que el *guanxi* de la familia es el más importante dentro de la sociedad china, de tal forma, que podemos afirmar que este familiarismo es una de las características más importantes de la cultura china y también la base de sus organizaciones. (Liang-Hung 2011).

Ordóñez de Pablos (2004) afirma que existen cuatro estrategias básicas para el mantenimiento del *guanxi*: la prestación de favores, el fomento de

beneficios mutuos a largo plazo, el cultivo de conexiones personales y, finalmente, el cultivo de la confianza.

En consecuencia, podemos afirmar que los rasgos característicos del *guanxi* en general son rasgos también aplicables al *guanxi* de los negocios en la China actual de los negocios.

6.2 SISTEMA LEGAL Y GUANXI

El sistema legal en la China imperial era muy desagradable para las personas comunes, ya que, en general, no presentaba una alternativa viable a los medios privados para asegurar el cumplimiento contractual. Una diferencia fundamental entre el sistema legal chino y el occidental es que el derecho en China no era considerado como un elemento externo y categórico de la sociedad. (Lun So y Walker, 2006)

Además, el énfasis en el Código Penal dentro del derecho chino implicó que los asuntos de naturaleza civil fueran, bien totalmente ignorados, bien tratados bajo el derecho criminal. El derecho, por tanto, jugó un papel secundario en la defensa de los derechos individuales, especialmente los de índole económica, y más aún frente al gobierno o el estado. El único objetivo de la ley era prevenir y detener la comisión de actos criminales. Por tanto, no es de extrañar que el derecho civil nunca se desarrollara en la China imperial. Con tal orientación legal del derecho, la gente prefirió evitar los tribunales, antes que utilizarlos. Un dicho popular chino lo recoge: “Mientras estés vivo, los tribunales has de evitar. Después de muerto, el infierno habrás de evitar”. (Lun So y Walker, 2006).

Uno de los aspectos más desconcertantes del *guanxi* es que el acuerdo al que llegan ambas partes es menos dependiente del peso de la ley para su cumplimiento. De hecho, cuando los empresarios participan en transacciones comerciales no buscan el peso de la ley o al Estado. De este modo, para conseguir el cumplimiento de un contrato, el *guanxi* contempla una serie de técnicas que incluyen la base del *guanxi*, el referente del *guanxi*, *renqing*, interacciones sociales, relaciones personales y la totalidad de la relación, gestiones repetidas y *minazi*. (Lun So y Walker, 2006).

Además de la objeción ideológica de Confucio a recurrir a los tribunales y la desagradable orientación legalista del derecho, el alto coste añadido y el valor impredecible de litigar, junto con otros riesgos, también redujeron el interés de los chinos de recurrir a los tribunales para resolver sus conflictos. De hecho, no existía la figura del abogado, prestigiosa, como la entendemos en Occidente, sino que existía una especie de agente de litigios, que era una profesión sin ningún prestigio, dentro de la jerárquica sociedad china. (Lun So y Walker, 2006).

El confucianismo ha jugado un papel importante en el protagonismo del *guanxi* en detrimento del sistema legal, ya que ha limitado el comportamiento de los chinos hasta el punto de permitir que el *guanxi* resolviera el problema del cumplimiento contractual. La mayoría de los elementos del *guanxi* hacen uso de la red de relaciones para hacer cumplir un contrato. (Lun So y Walker, 2006).

Un examen del contexto cultural y legal de la China imperial dentro del cual el *guanxi* fue al principio desarrollado, nos muestra que la debilidad del sistema legal a la hora de ofrecer una tercera parte de confianza para la adjudicación y cumplimiento de los acuerdos privados, junto con la fuerza de las relaciones dentro de la cultura china, hicieron del *guanxi* una forma relativamente eficiente de disminuir el coste del incumplimiento contractual. (Lun So y Walker, 2006).

Dentro del contexto chino, aunque el gobierno ha promulgado miles de leyes, reglamentos y regulaciones, casi ninguno se llega a cumplir completamente ya que las interpretaciones personales son a menudo utilizadas en lugar de las legales. El *guanxi* aparece así muy útil para tratar con la burocracia. Una consecuencia práctica del *guanxi* es que las conexiones personales y las lealtades son con frecuencia más importantes que las afiliaciones de las empresas al estándar de legalidad (Yadong, 1997).

Los argumentos que explican el por qué el florecimiento del *guanxi* en China para hacer cumplir los contratos como sustituto del derecho civil no implica que el *guanxi* vaya a servir siempre para este propósito en China,

puesto que las circunstancias y los aspectos culturales van evolucionando. (Lun So y Walker, 2006).

Es previsible que el *guanxi* vaya gradualmente perdiendo importancia y que paralelamente se dé un desarrollo lento de la estructura legal en China, que permita tener una alternativa para reducir los costes de transacción dentro de la cooperación empresarial. Sin embargo, poner fecha a este escenario es extremadamente difícil. Muy lentamente, quizá sea una respuesta segura. (Lun So y Walker, 2006).

6.3 IMPLICACIONES DEL GUANXI PARA LAS EMPRESAS

Ying (2002) nos recuerda que en la literatura existente, el *guanxi* se identifica con uno de los factores de éxito más importantes a la hora de hacer negocios en China.

Vanhonacker (2004) parte de la premisa de que desarrollar el *guanxi* constituye una parte integral a la hora de hacer negocios. De hecho, cualquier aspecto de la sociedad china gira alrededor de las relaciones personales. Por ello, el *guanxi* puede ayudar a lograr un posicionamiento estratégico dentro del entorno competitivo chino, y, en consecuencia, llegar a convertirse en un ingrediente importante de la estrategia empresarial. Sin embargo, requiere de una cuidada estrategia, por lo que un buen entendimiento del *guanxi* será crucial para las compañías occidentales que intentan triunfar en China, teniendo siempre claro que un buen *guanxi* no sustituye una buena estrategia comercial, simplemente se trata de una herramienta muy valiosa a fin de implementar la estrategia comercial más eficazmente.

Bueno y Salmador (2006) subrayan que en China se requiere de la existencia de *guanxi* para poder tener acceso a determinada información o a la precisa para poder iniciar un negocio. Muchas veces a través de la prestación de los servicios de una agencia especializada que proporciona su propio *guanxi*. Y es que en China la relación de transferencia de conocimiento puede ser descrita utilizando la metáfora del maestro chino (*Shi Fu*) y su alumno (*Tu Di*): “El maestro siempre se quedará con parte de sus habilidades o conocimiento tácito sin compartirlo plenamente con el alumno para mantener su diferencia o

distinción social”. Metáfora que refleja cómo efectivamente los chinos se protegen de la posibilidad de perder su posición o su propia ventaja competitiva. En consecuencia, las empresas chinas pueden no compartir su información y transferir, de alguna forma su conocimiento de manera fácil con aquéllos que no pertenecen a su círculo o *guanxi*.

Eldelberg (2006) advierte que mucho *guanxi* puede llevar a consecuencias indeseadas y hasta abusos y nos muestra el ejemplo de un vendedor chino de una empresa extranjera que vendía simultáneamente, sin conocimiento de sus superiores, productos elaborados por fabricantes locales porque las obligaciones de su red de *guanxi* le eran importantes. Asimismo, este autor aconseja que para convertir el *guanxi* en una ventaja competitiva sostenible, debe ser valioso, poco común, difícil de imitar y mantenerse a lo largo del tiempo sin depender de los contactos personales de una persona que pueden perderse si ésta se aleja de la organización.

Su (2007) sostiene que para entrar con éxito en el mercado chino se necesita una gran cantidad de *guanxi*. Esto plantea un problema en cuanto cómo entrar en las coaliciones de *guanxi* y en qué coaliciones de *guanxi* entrar, y sugiere hacerlo evitando los sobornos y fomentar la amistad a través de intermediarios nativos chinos. Desarrollar y mantener una relación de *guanxi* efectiva con los socios locales chinos aparece como el factor clave para la mayoría de las pequeñas y medianas empresas extranjeras que quieran alcanzar el éxito empresarial en China.

Como muy bien apunta Yadong (1997), cualquier negocio dentro de la sociedad china que intenten llevar a cabo, tanto las empresas locales, como las occidentales, habrá de afrontar las dinámicas del *guanxi*. De hecho, es ampliamente reconocido que el *guanxi* es una clave empresarial determinante en la consecución de los resultados de la empresa

Mantener el *guanxi* requiere una inversión en tiempo y dinero de tal intensidad que los occidentales difícilmente la aceptarán, y si lo hacen, tendrán una gran dificultad en mantenerla. Obviamente, una persona no podrá

mantener un número ilimitado de *guanxi* establecido con muchas personas, y ser capaz de desarrollarlo al nivel exigido. (Lun So y Walker, 2006).

Se ha podido constatar que si una compañía quiere tener éxito a largo plazo en China, el *guanxi* juega un papel fundamental. (Liang-Hung 2011).

En general, los gerentes de las empresas saben buscar y detectar el *guanxi* cuando el *guanxi* es inicialmente establecido. Sin embargo, el valor del *guanxi* normalmente surge después de un largo periodo de tiempo. Por tanto, durante el establecimiento del *guanxi*, los gerentes de empresa deben invertir a largo plazo en el intercambio de afecto, y mejorar el valor del *guanxi* mediante la confianza mutua y el comportamiento recíproco. (Liang-Hung 2011).

Por otra parte, Liang-Hung (2011) subraya que el *guanxi* entre las compañías y sus empleados es similar al *wu-lun* (las cinco relaciones cardinales que hemos visto con anterioridad). Así, mientras la relación entre jefe-subordinado es similar a la de gobernante-súbdito, la de jefe-empleado es similar a la de padre-hijo, y la cooperación organizacional sería similar a la relación de marido-mujer.

Wong (2007) apunta que en China el éxito del marketing relacional está basado en la red de *guanxi*. La gente hace negocios sólo con aquéllos que conocen y en quien confían, y que están conectados dentro de una red de *guanxi*, dentro de la cual, sus miembros se dan mutuamente un tratamiento preferente. Así pues, las relaciones de negocios están diseñadas para mejorar el *guanxi* y, así poder llegar a otras oportunidades. Por tanto, el *guanxi* se mantiene y refuerza mediante una asociación e interacción continua y a largo plazo.

Yadong (1997) ha apuntado que desde la década de los ochenta del siglo pasado, la aplicación del *guanxi* a nivel de organización se ha ido incrementando de forma intensiva, ya que el empleado era recompensado o promocionado por la empresa si utilizaba su *guanxi* personal en beneficio de la empresa. Sin embargo, esto tiene una doble cara, ya que, por ejemplo, Ying (2009) sugiere en un estudio que la práctica de los gerentes de un *guanxi* interpersonal se asociaba con un incremento de la percepción de justicia por

parte del empleado, mientras que la práctica de de este *guanxi* a nivel de grupo sobre los empleados se relacionaba negativamente con la equidad percibida.

Yadong (1997) también advierte de que las compañías deben aprender la lección de que para invertir en la sociedad china, es necesario un conocimiento profundo del papel del *guanxi*, ya que afecta a los resultados de la empresa. Además, saber las formas de crear y mantener la red de *guanxi* se hace absolutamente necesaria para conseguir una empresa de éxito.

Por tanto, todos los autores coinciden en conceder al *guanxi* un papel clave en el éxito de las empresas que quieran entablar relaciones comerciales con China, de ahí la importancia de entender las dinámicas del *guanxi*.

6.4 GUANXI Y ETICA

Tal y como afirma Ordóñez de Pablos (2004) una cierta controversia rodea el estatus ético del *guanxi* y por ello la literatura ha dedicado un esfuerzo importante a diferenciar el *guanxi* del soborno, puesto que una fina línea los separa. Así, el intercambio de cosas en el *guanxi* no sólo se rige por el valor material de estas cosas o por su oferta y demanda, sino también por la calidad de la relación personal entre las partes implicadas. Por el contrario, el soborno representa una relación vinculada únicamente por el interés material, y se caracteriza por el pago directo e inmediato. Por tanto, concluye que las actividades de *guanxi* en China representan actividades éticamente aceptables y que se diferencian claramente del soborno puro y la corrupción.

Vanhonacker (2004) sostiene que en Occidente el *guanxi* es visto como una herramienta para aprovecharse de los demás, siendo este comportamiento, según la moralidad occidental, no ético. Sin embargo, en China, aprovecharse de una relación lo que crea es una obligación de hacer algo con posterioridad, mientras se cumpla con esa obligación, se considerará que se ha actuado éticamente.

Ying (2002) ante la cuestión de si el *guanxi* es éticamente aceptable, responde que depende del tipo de *guanxi* y del contexto en el que se desarrolla. Mientras el *guanxi* familiar y el *helper guanxi* son generalmente percibidos en

China como un buen *guanxi* que es totalmente moral e incluso deseable, el *guanxi* empresarial está ampliamente considerado como un *guanxi* malo, un área gris inevitablemente asociado con favoritismo, nepotismo, competencia injusta, y fraude, en base a las conclusiones de una encuesta a 275 gerentes en China llevada a cabo por *Fu and Zhu* en 1999. Como consecuencia, Ying sostiene que si China quiere modernizarse y unirse al sistema económico global tiene que abandonar las prácticas de *guanxi* no éticas.

7 NEGOCIACION Y CULTURA CHINA

Dentro de la literatura especializada, prácticamente todos los autores analizados coinciden en que el factor cultural juega un papel fundamental para comprender la manera de negociar de los chinos.

Como ya sucediera con el *guanxi*, autores como Keller y Kronstedt (2005) afirman que la definición de “cultura china” hace referencia a una sociedad influenciada por Confucio, donde cada individuo tiene un determinado rol y las relaciones clave se producen en el seno de la familia.

Así, Zitzmann (2011) señala que es importante aprender de su cultura y sus costumbres, especialmente cuando se realizan visitas empresariales y de negocios.

Sparano (2008) nos advierte de que para negociar en China, es importante conocer algunos aspectos culturales que servirán de base para realizar cualquier negociación.

En palabras de Graham y Lam (2003), para establecer una asociación comercial a largo plazo con empresarios chinos, es necesario comprender el amplio contexto cultural chino y valores y su impacto en el estilo de negociación de los chinos. Las profundas diferencias culturales parecen haber creado maneras incompatibles de enfocar la negociación. A menudo, los chinos ven a los occidentales como agresivos, impersonales y nerviosos, mientras que éstos pueden ver a los negociadores chinos como ineficientes, indirectos, e incluso deshonestos. Esto trae como consecuencia que las comunicaciones empresariales se rompan.

García-Tapia (2005) apunta que, si bien, la decisión de entrar en el mercado chino se realiza gracias a la suma de los informes macroeconómicos sobre la situación económica de china, los estudios de mercado de un producto determinado y la intuición del empresario, a su llegada al país habrán de contar con el imprescindible bagaje de conocimientos culturales y sociales para poder negociar, en algunos casos durante meses, los contratos con ciertas garantías.

Por su parte, Lago (2009) sostiene que para hacer negocios en China es fundamental mostrar reconocimiento por sus valores y tradiciones, es la llave que abre la puerta.

No en vano, Balzan y Kokkinakis (2010) subrayan que el éxito de los contratos que se firman en el exterior depende en gran parte del nivel de conocimiento que tienen los negociadores internacionales sobre la cultura etiqueta y la manera de actuar en las regiones donde se quiere convenir.

Por tanto, si queremos que los negocios en China salgan bien, será imprescindible conocer las bases culturales y sociales sobre las que se van a desarrollar las negociaciones con los interlocutores chinos.

Tal y como apunta Salamanca (2003), cada cultura tiene un contexto, que se define como el conjunto de significados, palabras ya acciones que han adquirido en dicha cultura a lo largo de su desarrollo. Debido a su larga historia, caracterizada por una uniformidad y continuidad cultural únicas en el mundo, China es una sociedad de muy alto contexto, que ha desarrollado normas de comportamiento y de protocolo muy complejas y aplicables a cada situación de la vida.

Según Páramo (2010), existen suficientes evidencias que muestran que la ética social y de negocios que prima en China es una derivación del confucianismo, la cual descansa en valores como el respeto, la obediencia, el cumplimiento de los deberes y virtudes, la benevolencia, el amor filial, la justicia, la sabiduría, la sinceridad y la lealtad.

En este sentido se pronuncia Zitzmann (2011), al afirmar que la doctrina ética de los chinos tiene su origen en Confucio. Sus principios están basados

en el respeto, el valor de la amistad, la armonía y el colectivismo, entre otros aspectos. Una de las enseñanzas que dejó para el pueblo chino fue que, una simple palabra podía servir de guía para toda la vida: prudencia.

Y es que el confucianismo, tal y como hemos podido comprobar al analizar el *guanxi*, está inmerso en la cultura de la vida cotidiana (Li, 2008).

Por su parte, Graham y Lam (2003) subrayan que existen cuatro cuestiones culturales que influyen en el estilo de negociación chino, por lo que al comprenderlas, uno puede aumentar sus posibilidades de desarrollar relaciones comerciales prósperas y rentables:

- **Agrarismo**. Y es que dos terceras partes de los chinos viven en zonas rurales. Esta cultura agraria hace hincapié en la cooperación, la colectividad frente al individualismo, la armonía y la obediencia dentro de la jerarquía familiar.
- **Moralidad**. Transmitida a través de las enseñanzas de Confucio. La adherencia a las relaciones jerárquicas produce la armonía social. El taoísmo, buscando el camino entre las fuerzas del yin y del yang promueve el compromiso en los negocios y permite a las dos partes mantener posiciones válidas. Los mejores compromisos resultan del tira y afloja del regateo.
- **Un legado pictográfico** Las palabras chinas son dibujos más que una secuencia de letras. El pensamiento chino tiene más hacia un pensamiento holístico de información y da protagonismo a la foto global, más que a los detalles.
- **Desconfianza de los extranjeros**. Milenios de luchas externas e internas han provocado una desconfianza hacia los extraños y el cinismo de las leyes.

En definitiva, podemos afirmar con contundencia que si queremos realizar negociaciones en China, en primer lugar, habremos de hacer una inmersión dentro de su cultura, para así comprender y asimilar su forma de proceder en ámbito de las negociaciones.

8 CARACTERISITICAS DE LA NEGOCIACION EN CHINA

García-Tapia (2005) afirma que es importante saber las reglas del juego a la hora de permitir a las empresas hacer negocios a corto, a medio y a largo plazo. Y es por ello que el problema surge a las empresas cuando ponen los pies en China y entablan los primeros contactos para sus negocios. Y es que, en las negociaciones con chinos, cualquier suposición es el inicio de un error.

Li (2008) nos advierte de que el negociador chino tiene fama de ser uno de los mejores negociadores y estrategas del mundo. Los altos cargos y directivos chinos están convencidos de ello y lo intentan demostrar en todas y cada una de las negociaciones que emprenden.

Miles (2003) subraya que en las negociaciones entre chinos y extranjeros, ambas partes pueden experimentar cómo sus valores son cuestionados. En las negociaciones en China, ambas partes hacen la presunción errónea de que los objetivos de la otra parte son transparentes y conocidos. Los chinos asumen que los extranjeros están interesados en el beneficio a corto plazo, mientras que los extranjeros asumen que los chinos no están interesados en nada, excepto en el precio. A menudo esto acaba en lo que se ha denominado la “cultura del regateo “, que tiende a dominar la mayoría de las negociaciones en China.

Woo y Prud’homme (1999) nos muestran como habitual que los chinos rechacen un acuerdo en una negociación si el negociador extranjero no transmite amistad y confianza Así, según estos autores, las investigaciones revelan que la importancia de establecer amistades o relaciones a nivel personal antes de realizar cualquier acuerdo comercial. En consecuencia, los chinos solo negociarán en serio con organizaciones o personas extranjeras que les sean familiares y en los que confíen y respeten. Esto es una prueba más de la estrecha relación que existe entre *guanxi* y negociación en China.

Balzan y Kokinnakis (2010) advierten que hay que prepararse para que las preguntas que uno realice sean respondidas con otra pregunta, algo que es muy común en la cultura china y que constituye parte fundamental del confucianismo.

En palabras de Javier Moreno, Director de Relaciones Institucionales y de Negocios Internacionales de Grupo Telefónica, el pilar básico sobre el que se asientan las negociaciones en China es básicamente la confianza. Una confianza que se genera en el establecimiento de una relación que va más allá de lo profesional, para llegar al terreno personal. Como en cualquier otro país, la negociación debe suponer un beneficio mutuo. Si el negocio es percibido como un beneficio excesivamente inclinado hacia la otra parte, fracasa. Es importante, por tanto, según Lago (2009), apostar a largo plazo y no pretender obtener resultados inmediatos, y sobre todo, amoldarse al país.

Sparano (2008) nos pone en alerta de que es posible que “sí” sea la primera palabra del acuerdo, pero no siempre es la última palabra de las negociaciones. Puede significar tan sólo comencemos a hablar seriamente.

Por su parte, Zitzmann (2011) destaca que en una mesa de negociación y/o visita empresarial es indispensable utilizar traductores. Los chinos serán siempre los que comiencen la sesión; la contraparte no debe poner el tema a discutir, pues se considera de muy mala educación. En su lugar, en las reuniones de negocios se debe enviar con anticipación la lista de participantes, junto con el tema a tratar o agenda.

Zhao (2000) sostiene que en China, las estrategias de ganar-ganar y de egoísmo cooperativo se recomiendan en los libro de texto. La estrategia de ganar-ganar cuenta con las virtudes chinas tales como nutrir la confianza mutua y la relación a largo plazo, cooperar y ampliar el beneficio mutuo. La polémica estrategia de egoísmo cooperativo, por otra parte, consiste en un valor cultural chino positivo (cooperación) y otro negativo (egoísmo), que pueden ser la razón de polémica en China. Sin embargo, aunque el egoísmo y el ganar-perder son considerados negativos en la cultura china, y las políticas del gobierno chino también mantienen que la fijación de precios debería ser lo más justa posible y que beneficie a ambas partes, y un gran número de negociadores chinos sí que utilizan estas estrategias. Por lo tanto, vale la pena señalar que mientras muchos negociadores chinos utilizan la estrategia de ganar-ganar, otros muchos prefieren utilizar estrategias agresivas guiadas por el pensamiento de ganar-perder.

Por su parte, Ávila (2005) precisa que, en relación a las reglas de negociación, los chinos han sido famosos por su habilidad negociadora y en particular por sus dotes para manipular situaciones y regatear, de forma que utilizan factores psicológicos y realizan un hábil manejo del tiempo. Están entrenados para detectar fuerzas y debilidades del adversario, y sacar ventaja de este conocimiento. Por ello, es un error confundir su suavidad y cortesía y sus deseos de evitar el conflicto con el comportamiento en una negociación, en la que consideran que siempre habrá un ganador.

Por otra parte, Li (2008) señala que en las reuniones habituales de negocios nos podemos encontrar entre otras, con las siguientes situaciones:

- **La dificultad de la comunicación.** Cada vez hay más ejecutivos que pueden hablar inglés, pero normalmente la mayoría de las personas con poder de decisión necesitan intérpretes. Muchas veces la dificultad del idioma se utiliza como una táctica de negociación, por lo que el papel del intérprete es primordial para las negociaciones. Hay que asegurar que el mensaje ha sido bien interpretado y entendido por la otra parte, por lo que el mejor intérprete es el nativo.
- **El ejecutivo chino normalmente posee elevada preparación técnica.** Suele tener conocimiento de las últimas ofertas internacionales del producto sobre el que se negocia. Muchas veces, utiliza como táctica la de usar las ofertas de los competidores para presionar. La táctica de negociación se centra principalmente en el factor precio.
- **Presión por el tiempo.** No hay que tener prisa o dar sensación de tenerla en las negociaciones, porque suelen utilizar su hospitalidad para gestionar el tiempo a favor de su posición.
- **Cambio de negociadores y posición.** En las negociaciones con las empresas chinas suelen haber cambios de negociadores, lo que conlleva un gran esfuerzo en ir reconstruyendo el historial de la negociación cada vez que cambian de interlocutor. Es como si volvieran a empezar desde el principio.
- **Preguntas repetitivas e insistencia para llegar al fondo de todo.** Los chinos son muy desconfiados, por lo que insisten en contrastar las

informaciones facilitadas mediante preguntas repetitivas para asegurar que las informaciones son correctas. Durante la reunión, casi siempre toman notas, especialmente, de los detalles comentados en la negociación.

- **No dan información.** Al contrario de sus preguntas repetitivas, las informaciones que facilitan suelen ser muy generales y sin datos concretos.
- **Estancamiento, falta de avances.** Los chinos son grandes negociadores. Una de las tácticas más utilizadas es el uso de “los silencios”. Utilizan esta táctica para ganar tiempo y ver cómo reacciona la contraparte para tomar nuevas posiciones.
- **No hay que dar nada por supuesto ni sobreentendido.** Es recomendable hacer actas de cada reunión y si se ha llegado a algún tipo de acuerdo, plasmarlo por escrito en un contrato.
- **Los contratos son necesarios, aunque no tienen la misma fuerza que en Occidente.** Al redactar el contrato es importante asegurar que tenga la transcripción íntegra del texto en chino al texto extranjero.
- **Renegociación del contrato.** Los chinos consideran que el contrato es como un inicio de cooperación, y para que la cooperación prospere a veces es necesario ir modificando según las circunstancias y los intereses de las partes, por lo que la **renegociación del contrato es muy habitual.**

En consecuencia, cuanta más información tengamos acerca de las peculiaridades en la forma de negociar de los chinos, más garantías tendremos de afrontar con éxito cualquier contratiempo que pueda surgir dentro del proceso de negociación con ellos.

9 ELEMENTOS DE LA NEGOCIACION

Dentro de la literatura se han identificado varios elementos que siempre están presentes en las negociaciones con chinos. (Kenna y Lacy 2006; Woo y Prud'homme 1999):

- **Ambigüedad**. Los chinos, por lo general, no negarán una solicitud con un “no” directamente, ya que no desean ofender o avergonzar a la persona. Por ello, los chinos tienen varias formas de decir “no”, y es algunas veces diciendo “sí”, pero acompañado de “pero tomará un tiempo” o “sí, pero será difícil”.
- **Paciencia**. Los negociadores chinos son calmados, les gusta clarificar cada detalle de la negociación. Se debe evitar mostrar signos de impaciencia o tratar de agilizar el proceso. Los chinos saben que para el occidental “el tiempo es oro”, es decir, un costo, mientras que para ellos no lo es, por tanto, son conscientes de que tienen este elemento a favor y lo pueden utilizar para manejar su contraparte. Son meticulosos y buscan crear relaciones a largo plazo antes de iniciar un pacto.
- **Pensamiento holístico**. Significa pensar en el “todo” en su conjunto, lo que se refleja en la mesa de negociación cuando prefieren tocar todos los temas a la vez sin seguir un orden, y sin definir nada; mientras los occidentales, por el contrario, prefieren desmenuzar una negociación compleja en una serie de subtemas que deben resolverse y definirse uno por uno, de forma literal.
- **Regateo**. Se refleja en la negociación sobre ofertas y contraofertas; los chinos usan el silencio y la paciencia como armas en contra de los occidentales, quienes tienden a exasperarse.
- **Comunicación**. Responden a las iniciativas de los otros de manera respetuosa, considerada, tratando de no causar desconcierto y sin ir directo al punto cuando hay una dificultad. Bajo la óptica occidental, este comportamiento es considerado evasivo y engañoso. La información parece haber sido retenida a propósito, puesto que los occidentales proveen información y reportes de su empresa, sin que lo hayan solicitado. Esto, bajo la óptica de los chinos, es descortés e inapropiado, pues el ser tan directos es considerado ofensivo.
- **Status quo**. Los chinos prefieren vivir en el status quo que embarcarse en una nueva situación. Esta actitud es vista por los occidentales como una actitud reactiva en donde no se anticipa y se previenen problemas futuros. Los occidentales son proactivos, toman la iniciativa y se

adelantan a los hechos, lo cual es visto, por los chinos, como egoísta y arrogante pues tratan de romper con la armonía. Si se generan problemas, la contraparte china asume que si la occidental hubiera hecho su trabajo correctamente, estos se habrían podido evitar.

- **Protocolo**. Aunque dedicaremos un capítulo entero para el protocolo, podemos adelantar que en el proceso de iniciación de una negociación, los detalles son lo más importante, y si no se conocen, puede arruinarla. Detalles como dar la mano de manera suave y prolongada, presentar a las personas en orden jerárquico, con nombre completo y cargo en la organización, intercambio de tarjetas recibiendo la de la contraparte con ambas manos agarrada de las esquinas y estudiándola unos segundos antes de guardarla, no establecer contacto visual prolongado que incomode a los chinos, el ritual de los regalos como símbolo de amistad y de esperanza para prósperos negocios donde los simbolismos juegan un papel clave.
- **La comida**. También ampliaremos este tema más adelante. Se trata de una parte importante en los procesos de negociación, porque allí se construyen relaciones de confianza. Por tanto, los chinos se esmeran y se preocupan por atender bien al empresario extranjero con banquetes donde hay abundancia de comida, lo que significa generosidad, poder y riqueza. Dada la importancia que los chinos le dan al ritual de la comida, es importante no hacer mala cara o rechazarla porque es una ofensa y puede afectar la negociación. Los chinos saben que su comida es distinta a la occidental y, en consecuencia, aprecian que sus invitados hagan el esfuerzo de probar cosas nuevas.

Graham y Lam (2003) añaden a estos elementos, los siguientes:

- **Guanxi (conexiones personales)**. Como ya sabemos, los empresarios chinos premian las relaciones entre amigos, familiares, y asociados cercanos. Los favores siempre se han de recordar y devolver, aunque no necesariamente en ese mismo momento. Ignorar esta reciprocidad se considera inmoral.

- **Zhongjian ren (intermediario)**. Un intermediario es esencial durante las reuniones con desconocidos. Este asociado comercial de confianza te conecta con su asociado de confianza, creando un enlace personal para el objetivo de la organización o ejecutivo. Los intermediarios interpretan el estado de ánimo de los negociadores, su lenguaje corporal y sus expresiones faciales. Ellos son los que primero presentan los asuntos empresariales a discutir y con frecuencia solucionan las diferencias.
- **Shehui dengji (status social)**. La informalidad en el status social no está presente entre personas que valoran la obediencia y la deferencia a los superiores. Por tanto, enviar a un representante de inferior categoría a un negociador de alto nivel puede romper un acuerdo.
- **Renji hexie (armonía interpersonal)**. Las relaciones entre iguales se construyen a través de sentimientos positivos de amistad, generados durante meses de visitas y largas cenas. Cualquier intento de hacer negocios sin primero establecer esta armonía se considera una grosería.
- **Mianzi (“cara” o capital social)**. Una promesa rota o una muestra de enojo o agresividad causa la pérdida de cara mutua, que puede ser desastroso para cualquier acuerdo.
- **Chiku nailao (resistencia)**. Los chinos premian el implacable trabajo duro. Se preparan con diligencia para las negociaciones y esperan largas sesiones de negociación. Muestre su resistencia haciendo muchas preguntas, haciendo su investigación y mostrando paciencia.

Con respecto al *mianzi*, Li (2008) puntualiza que puede ser de una persona, de una empresa, o de un país. Hay que tenerlo muy en cuenta porque para un chino, un error, un fracaso o una crítica puede conllevar la pérdida de su honor. Durante la negociación, se puede dar la circunstancia de “dar la cara” o “hacer perder la cara”, por lo tanto se tiene que tener muy en cuenta la forma de tratar. El honor es la motivación más importante para cualquier chino, por encima del poder y del dinero.

En definitiva, tal y como apunta Lago (2009), todas las operaciones en este país requieren tiempo y paciencia. La perseverancia y la paciencia serán proporcionales a la posibilidad de éxito en el establecimiento en el país.

10 DIFERENCIAS CULTURALES EN LA NEGOCIACION CON OCCIDENTE

Hay un dicho de Montesquieu que ejemplifica la importancia de tener muy presente las diferencias culturales: “*Nunca se ofende más a los hombres cuando se choca con sus ceremonias y costumbres*”. Y podemos afirmar sin miedo a equivocarnos que este dicho en China tiene, si cabe, mucho más peso específico que en cualquier otro país del mundo.

Y es que, tal y como afirma Faure (1998), con mucha frecuencia las negociaciones en China son insatisfactorias. Ello se debe en gran parte a que los chinos tienen una concepción de la negociación totalmente distinta de la que se tiene en Occidente.

Yadong (1997) subraya que los empresarios chinos y occidentales se aproximan a una nueva relación desde extremos opuestos. Mientras que para un empresario occidental, lo más sencillo es empezar con un modelo de contrato, adaptarlo a las circunstancias y firmar la versión revisada, de manera que el derecho mercantil está anclado en su pensamiento, para un empresario chino, sin embargo, el derecho mercantil raramente existió y además denotaba mala fe, por lo que las obligaciones tenían su base en las relaciones. En consecuencia, no debería extrañarnos, tal y como afirma este autor, que McDonald’s fuera desalojada de un edificio de Pekín después de dos años, a pesar de tener firmado un contrato de 20 años, simplemente porque llegó otro empresario con un *guanxi* muy más sólido con el gobierno local.

Asimismo, según Zitzmann (2011), existe un factor a considerar por parte de los empresarios y es que la mentalidad china para hacer negocios es de largo plazo, sin embargo, la aversión al riesgo es mayor que en Occidente. Incluso desde la Unión Europea se subraya la necesidad de tener una visión a largo plazo en China y por tanto evitar un planteamiento a corto plazo, que normalmente no resultaría positivo y hasta podría ser perjudicial. (Pastor y Gosset, 2005).

Wong (2007) destaca que, mientras que en Occidente se da más importancia a “lo que se conoce”, y se hace referencia a los conocimientos

tecnológicos, incluyendo el precio y la calidad de un producto o servicio ofrecido, en las sociedades confucianas el énfasis se pone en “a quién se conoce”, que hace referencia a las conexiones personales con las autoridades o personas pertinentes, es decir, el *guanxi*. En, consecuencia, podemos afirmar que partimos desde premisas distintas.

Autores como Graham y Lam (2003) sostienen que las profundas diferencias culturales parecen haber creado maneras incompatibles de enfocar la negociación. A menudo, los chinos ven a los occidentales como agresivos, impersonales y nerviosos, mientras que éstos pueden ver a los negociadores chinos como ineficientes, indirectos, e incluso deshonestos. Esto trae como consecuencia que las comunicaciones empresariales se rompan.

Así pues, Zitzmann (2011) subraya que cuando se realiza un negocio, es inevitable establecer “puentes o enlaces” y esto se logra a través de la interculturalidad. Los chinos, por lo general, son desconfiados, modestos, su lenguaje es corporal, se caracterizan por la puntualidad, utilizan regalos simbólicos como gesto de deferencia y amistad, y no dicen sí o no a nada.

Li (2008) afirma que el mercado y los empresarios chinos tienen unas características peculiares, a diferencia de otros mercados, a los que están más habituadas las empresas españolas, y que junto con las diferencias culturales hacen más difícil su acceso y entendimiento.

Sparano (2008), por su parte, nos advierte de que, mientras que los empresarios chinos se orientan más a los procesos, los empresarios occidentales se orientan más a los objetivos. Para los empresarios occidentales un contrato es un contrato y las obligaciones de las partes son las obligaciones allí especificadas. Para los chinos, sin embargo, las negociaciones muchas veces implican entendimientos e intenciones que no se especifican en un contrato.

Páramo (2010) afirma que la entrega de regalos es una de las diferencias entre el estilo de negociación entre chinos y occidentales. En occidente las relaciones interpersonales se crean luego de que el negocio se haya establecido; mientras que en Asia las relaciones interpersonales se

generan antes de que el negocio se haya establecido y por eso, como veremos, el regalo es muy valorado y es todo un ritual.

Graham y Lam (2003) realizan un cuadro comparativo que nos ayudará a comprender mejor los diferentes enfoques culturales presentes en la negociación de chinos y occidentales.

DISTINTOS PUNTOS DE VISTA EN LA NEGOCIACION

VALORES CULTURALES BASICOS Y FORMAS DE PENSAR:

OCCIDENTALES	CHINOS
Individualismo	Colectivista
Igualitario	Jerárquico
Orientado a la información	Orientado a las relaciones
Reduccionista	Holístico
Secuencial	Circular
Búsqueda de la verdad	Búsqueda del camino
Cultura de la argumentación	Cultura del regateo

Fuente: Graham y Lam (2003)

ENFOQUE DEL PROCESO DE NEGOCIACION

TIPO	OCCIDENTALES	CHINOS
TOMA DE CONTACTO	Reuniones rápidas Informalidad Llamadas frías	Proceso largo Formalidad Recurso a los intermediarios
INTERCAMBIO DE INFORMACION	Autoridad plena Directa Proposiciones primero	Autoridad limitada Indirecta Explicaciones primero
MEDIOS DE PERSUASION	Agresiva Impaciente	Resistencia Preguntando
TERMINOS DEL ACUERDO	Conseguir un "buen acuerdo"	Conseguir una "relación a largo plazo"

Fuente: Graham y Lam (2003)

Otro dato interesante nos lo proporcionan Keller y Kronstedt (2005) al mostrar en su artículo una encuesta realizada por Michael Bond, profesor del Departamento de Psicología de la Universidad china de Hong Kong, con el objetivo de establecer los valores chinos. Bond elaboró una lista de cuarenta valores. Los nueve primeros constituyen un reflejo de la evidente influencia del confucianismo. Asimismo, estos autores nos advierten de que la disparidad

entre el alto individualismo americano y el colectivismo chino se hace así otra vez evidente. Veámoslo:

VALORES CHINOS	PERCEPCION AMERICANA
Piedad filial (obediencia a los padres)	Pasado de moda
Trabajo duro	Mano de obra barata
Tolerancia	Voluntad de soportar cualquier cosa
Armonía	Evitar el conflicto
Humildad	Voluntad débil, no estar a la altura
Lealtad a los superiores	Sumisión
Observación de los ritos	Superstición
Reciprocidad de favores	Mentalidad de grupo
Bondad	Voluntad de complacer

Fuente: Keller y Kronstedt (2005)

Por último, Salamanca (2003) nos informa de que en China el factor humano es clave en los negocios, de forma que, al contrario que los occidentales, los chinos no creen que los sentimientos y el trabajo deban mantenerse separados. Y nos advierte de que los negociadores chinos no suelen tener capacidad para tomar decisiones, de forma que todas las conversaciones que se mantienen durante las rondas de negociación se transmiten a los superiores, respetando así la jerarquía establecida.

En este apartado hemos podido comprobar la existencia de importantes diferencias culturales entre la manera de negociar de los chinos y los occidentales, y cómo estas barreras pueden arruinar cualquier proceso de negociación entre ambas partes. En consecuencia, será importante entender y

comprender los valores que subyacen en la cultura empresarial china, y la actitud de los chinos dentro del proceso de negociación, de forma que podamos afrontar nuestro proyecto con unas mínimas garantías.

11 NEGOCIACION Y LITERATURA: EL ARTE DE LA GUERRA

Un elemento a tener en cuenta y que aparece en abundante literatura (García-Tapia 2005, Sparano, 2008) es la existencia de dos obras de la literatura china clásica: *El Arte de la Guerra* y *El Arte Secreto de la Guerra, 36 Estratagemas*, que cualquier empresario decidido a triunfar en las negociaciones con chinos no debería obviar. El primero de ellos, escrita por Sun Tzu, ha guiado a los militares y generales chinos a la victoria desde hace veinticinco siglos y que, aplicado a los negocios, permite sobrevivir en el medio, prevenir errores tácticos, aprovecharse de las condiciones del terreno y maximizar los beneficios de la victoria. Respecto a la segunda, es una recopilación de 36 estratagemas, publicada en 1941, y se mantiene como uno de los clásicos militares de la China antigua y propone la utilización de engaño, subterfugios, o tácticas ocultas para conseguir objetivos militares, tanto si se está en ventaja o en desventaja, y es utilizado de forma muy fluida por los negociadores chinos. (García-Tapia, 2005).

Sparano (2008) nos destaca algunas de las estrategias basadas en *El arte de la guerra* de Sun Tzu. Entre ellas, me ha parecido interesante la de “Asegurar la puerta para atrapar un ladrón”. Este autor nos lo explica. Y es que negociar en el territorio de la parte china puede ser frustrante. Es probable que los gerentes chinos sean interrumpidos en cualquier momento por diversos asuntos relacionados con la operación de su empresa, y en el momento menos pensado quizás abandonen el salón de negociaciones para ocuparse de sus asuntos, a veces dejando a su contraparte extranjera aguardando días enteros para reanudar las conversaciones. Y nos pone un ejemplo: un equipo de negociación se encontró atrapado en el helado salón de conferencias de una fábrica durante un invierno, tratando de llegar a un acuerdo con el equipo negociador de la parte china. Las negociaciones fueron interrumpidas todos los días para desayunar, almorzar y cenar. Las cenas siempre se convertían en sesiones sucesivas de *gambei* (brindis dejando el vaso vacío) con un fuerte

licor local. Después de la cena, el equipo negociador era llevado a un karaoke de la fábrica hasta medianoche. El equipo chino solía dividirse: la mitad acompañaba al equipo extranjero a cenar y a beber, y a la discoteca, mientras que la otra mitad se retiraba temprano para estar preparada para la negociación al día siguiente. De esta manera, la parte china siempre estaba fresca y la extranjera, agotada. Para asumir el control de la situación, el equipo extranjero invitó al equipo chino a una ciudad neutral para proseguir las negociaciones. La parte extranjera se encargó de la reserva del hotel de los chinos, organizó sus comidas y estableció un horario para las sesiones de negociación de modo que esta siguiera su curso. “Los chinos quedaron atrapados”. Mientras la parte extranjera estuviera pagando su hotel y sus comidas, tenían que permanecer en la mesa de negociaciones y llegar a un acuerdo.

Por su parte, McNeilly (1999) muestra, en relación al Sun Tzu y el arte de los negocios, cómo los principios estratégicos en general pueden ser aplicados a situaciones de negocio. Así, los principios clave del Sun Tzu son: ganar sin combatir; eludir las fortalezas y atacar las debilidades del enemigo; mantener el secreto y engañar. Este autor sostiene que como el mundo de los negocios es como la guerra, los principios de Sun Tzu funcionan en este ámbito también. Los seis principios clave y sus aplicaciones en los negocios se describen a continuación:

- **Gane sin combatir.** La meta de la estrategia de negocios sería capturar o dominar un mercado, ya sea mediante una tecnología superior, fortaleza de marca, liderazgo de precio y otras ventajas. *“Lograr cien victorias en cien batallas no es la cima de las habilidades. Someter al enemigo sin pelear lo es”.*
- **Eludir las fortalezas y atacar las debilidades.** Por cada debilidad de su competidor, busque dos o tres ataques que pudiera efectuar para aprovecharse de él. Ataque por donde menos se lo esperen. *“Ve y ataca los vacíos, evita lo que el enemigo defiende, atácalo donde no se lo espera”.*

- **Engañar y acopiar información.** Es necesario maximizar el poder de la información disponible sobre el mercado. *“Si conoces al enemigo como a ti mismo, ni en cien batallas serás vencido. Cuando se ignora el enemigo, pero se conoce a sí mismo las oportunidades de victoria o derrota son las mismas. Si no conoces ni al enemigo ni a ti mismo, seguro perderás en la batalla”*. Por tanto, mientras aprende todo lo que pueda sobre su competencia, debe ocultar lo más posible sobre usted mismo. Adopte un enfoque disciplinario para las comunicaciones públicas; controle a la persona que se comunica con la prensa, y lo que diga; decir mentiras jamás es un buen consejo, sin embargo, es muy recomendable decir cuando sea debido: “sin comentarios”.
- **Ser veloz y estar preparado.** Muévase velozmente para superar a sus competidores. *“La velocidad es la esencia de la guerra. Toma ventaja de la poca preparación del enemigo; viaja por rutas inesperadas y atácalo en los lugares donde no tomó ninguna precaución”*. Así, por ejemplo, Wal-Mart realiza sus operaciones de negocios un 80% más rápido que su competencia, por esto su crecimiento es tres veces mayor.
- **Adapte a su competidor.** En los negocios es importante moldear el pensamiento, decisiones y acciones de la competencia. Las alianzas estratégicas, las relaciones con compradores y el control sobre los canales de distribución pueden disuadir a los competidores de atacar mercados importantes. Las señales del mercado y los movimientos estratégicos pueden inducir a la competencia a cometer errores. *“Aquel que desea tomar ventaja, toma un camino desviado y distante y así lo hace más corto; transforma los infortunios en ventajas, engaña al enemigo para que se descuide y se relaje, y así poder continuar a paso veloz.”* Las alianzas son herramientas de negocio poderosas. Las seis reglas para manejar alianzas son: evitar que los competidores unan sus fuerzas contra usted; si la competencia tiene alianzas poderosas, no los ataque; si el ataque es necesario, separe la competencia de sus aliados; utilice sus propios aliados de forma hábil; escoja los aliados correctos; sepa cuándo mantener una alianza y cuando terminarla. *“Cuando un rey hegemónico ataca a un estado poderoso, hace que para el enemigo sea*

imposible concentrarse. Atemoriza al enemigo y previene que sus aliados se le unan”.

- **Ejercer un liderazgo con carácter.** *“El general que en la avanzado no busca la fama personal, y en la retirada no se preocupa por evitar el castigo, pero cuyo único propósito es el de proteger a su gente y promover los mejores intereses de su soberano, es la joya preciada del estado. No existen muchos líderes así.”* En base a este modelo, los ejecutivos deberían fortalecer su carácter, no su imagen; deben dar ejemplo con sus acciones, no con palabras; deben compartir las preocupaciones de los empleados; motivarlos emocionalmente y aclarar las tareas, evitar el solapamiento y la confusión. Es necesario asegurarse de que la estrategia conduzca a la organización, y no al revés.

En consecuencia, no sería mala idea hacerse con estos libros para tener un conocimiento más profundo acerca de las estrategias que nuestros negociadores chinos podrían emplear con nosotros en cualquier proceso de negociación, y así poder adelantarnos a sus jugadas.

12 CEREMONIAL Y PROTOCOLO

Salamanca (2003) nos advierte de que, en general, los chinos consideran a los extranjeros como “bárbaros”, gente a la que, después de todo, no se puede esperar un comportamiento adecuado. Aunque sepan perfectamente que el protocolo y las costumbres varían según los países, creen en el fondo que su forma de hacer las cosas es la correcta. No obstante, los chinos suelen adoptar con los extranjeros una actitud paternalista de tolerancia, perdonando las transgresiones leves del protocolo que un foráneo pueda acometer. En consecuencia, y a fin de evitar riesgos innecesarios, creemos conveniente introducir aquí las normas de protocolo más importantes en China.

En palabras de Li (2008) habremos que tener muy en cuenta el **li jie, que es el arte de la buena educación.** Saber comportarse en todas las

situaciones en que uno se encontrará durante sus negocios en China es, pues, fundamental para la consecución de sus propósitos.

12.1 VESTUARIO:

Lo mejor es vestir de una manera sobria, sin muchos accesorios y objetos que sean brillantes o llamativos. Mejor utilizar los trajes clásicos de color oscuro con corbata y zapatos de cordones que hagan juego. Las mujeres deben ser muy discretas y evitar al máximo escotes muy pronunciados, no utilizar blusas que dejen espalda y hombros al descubierto, por lo que se recomienda trajes de chaqueta y falda, y no utilizar pantalones para estas ocasiones. Por lo que respecta al calzado, zapatos bajos o de medio tacón, y los tacones para cócteles o reuniones diplomáticas. Si se utiliza maquillaje, que sea discreto. (Balza, y Kokkinakis, 2010; Salamanca, 2003)

En este sentido también se pronuncia Kalfaian (2007), al afirmar que la forma de vestir es extremadamente formal dentro de un marco conservador, discreto y sencillo, por lo que los escotes, hombros, espaldas descubiertas, faldas muy cortas, maquillaje en exceso, joyas o colores llamativos en la mujer, no serán bien vistos, y también Páramo (2010) al constatar que los chinos se visten con trajes de colores apagados como el marrón o el beige. Los colores brillantes son considerados inapropiados. En los eventos formales los hombres usan traje y corbata. Los jeans son prendas informales aceptables tanto para los hombres como para las mujeres. En cambio, el uso de shorts o pantalones cortos sólo está reservado a los ejercicios o práctica deportiva.

Por lo que respecta a los colores, evitar los colores fuertes ya que son considerados como inapropiados, mejor colores tierra o tonos fríos en corbatas y cinturones. Los jeans son una prenda muy común que se pueden utilizar en salidas, y nunca se han de utilizar pantalones cortos aunque sea verano. (Balza, y Kokkinakis, 2010).

12.2 PUNTUALIDAD:

Siempre se ha de llegar a tiempo a las reuniones de negocios, es un acto de deshonor hacer esperar a un empresario chino. Al llegar al punto de encuentro, es importante identificar inmediatamente al líder, que se suele

sentar presidiendo la mesa o cerca de la salida, sentada mirando hacia la puerta principal y acompañada de su intérprete. (Balzan y Kokkinakis, 2010).

De hecho, según Salamanca (2003), no es raro que una reunión empiece antes de tiempo si las dos partes ya se han presentado.

Paramo (2010) destaca que para los chinos, a diferencia de los latinos, la puntualidad es muy importante, por lo que se respetan las horas que se pacten para la reunión. En las primeras reuniones, el objetivo es conocerse, y en la medida que se familiaricen se desarrolla la confianza. Una transacción de carácter comercial se centra en aspectos como la construcción de una relación fundamentada en la confianza, el respeto, la amabilidad, la tolerancia, y la paciencia. Las reuniones de trabajo se deben planear con tiempo para permitir las traducciones respectivas.

En este sentido, también se pronuncia Zitzmann (2011), al afirmar que los chinos son muy puntuales y acostumbran a llegar antes de la hora convenida. Sin embargo, hay que tener cuidado de no llegar demasiado temprano a las reuniones, pero tampoco demasiado tarde.

12.3 JERARQUIA

Páramo (2010) subraya que la regla más importante en una reunión, sea social o de negocios, es la de respetar jerarquías y propiciar el contacto entre ejecutivos del mismo nivel. Por ello, enviar ejecutivos del máximo nivel desde la primera reunión puede ser una pérdida de tiempo que no da ninguna ventaja; esta práctica debe reservarse para el final, para la firma del contrato o en otras ocasiones de especiales.

Zitzmann (2011) es contundente al afirmar que es primordial recordar que hay que sentarse en orden jerárquico, empezando por el anfitrión, éste deber estar sentado frente a la puerta, se debe esperar que indiquen el lugar de cada uno de los asistentes en la mesa, o bien comprobar si existen cartelitos de identificación en cada puesto.

12.4 TARJETAS DE VISITA:

Salamanca (2003) subraya que se ha de entregar las tarjetas de visita con las dos manos y de forma que el interlocutor la pueda leer al recibirla. Al recibir nosotros tarjetas e incluso regalos o sobres, hay que cogerlos también con las dos manos. El reverso de la tarjeta ha de estar en chino.

En este sentido también se pronuncian Kalfaian (2007) o Zitzmann (2011), al afirmar que, por lo que respecta a las presentaciones en una reunión de negocios, la tarjeta personal se ha de entregar con las dos manos y se recibe del mismo modo, lo cual denota interés. Además, es importante dejar la tarjeta al alcance de la mano durante todo el encuentro a fin de saber quién se tiene enfrente.

12.5 RELACIONES PERSONALES:

Según Paramo (2010), en las primeras reuniones, el objetivo es sólo el de conocerse y esta familiaridad se irá incrementando en reuniones posteriores.

Kalfaian (2007) es contundente al afirmar que el empresario debe tener confianza con la persona que tiene delante y eso implica tiempo de negociaciones y no apresurarse a tomar las decisiones. Más allá de la empresa o institución a la que se represente, si el empresario no tiene confianza en uno, el negocio probablemente no prospere. Por eso mismo, tampoco es bueno cambiar de interlocutores, porque implica comenzar de nuevo. Un gesto muy apreciado por ellos es aprenderse una serie de palabras en su propio idioma.

Por su parte, Sparano (2008) sostiene que las relaciones personales en los negocios son críticas. Y es que los chinos se sienten más a gusto haciendo negocios con “viejos amigos”. En consecuencia, es importante para los exportadores, importadores e inversionistas establecer y mantener relaciones cercanas con sus contrapartes chinos y con las agencias del gobierno relevantes.

12.6 COMUNICACIÓN:

Lago (2009) señala que comprender su forma de actuar, interpretar el silencio de sus palabras, el doble sentido de sus frases y dominar su idioma son algunas pautas para iniciar con buen pie la aventura en China.

Li (2008) asegura que es muy importante mantener una armonía superficial, evitando el confrontamiento directo. A diferencia del estilo occidental, los chinos no suelen demostrar emociones para evitar, entre otras cosas, el enfrentamiento.

Sparano (2008) afirma que la cultura china confiere gran valor a la armonía. El conflicto abierto es algo que debe evitarse. Cuando surge una disputa en torno a un contrato, los chinos prefieren resolverlas mediante conversaciones conciliatorias amigables, y no obligatorias entre las partes. Muchos contratos contienen la cláusula de arbitraje la cual es asignada a terceros en caso de que las negociaciones amigables se tornen menos amigables. De este modo, el objetivo desde el punto de vista chino es evadir una confrontación abierta, y mantener en buenos términos la relación.

Zitzmann (2011) subraya que en algunos instantes, se puede presentar silencio por parte de los chinos, los cuales se debe respetar, ya que la conversación es pausada y lenta.

En este sentido también se pronuncia Kalfaian (2007), al afirmar que los chinos suelen utilizar mucho el silencio, y generalmente, no dicen directamente “no” por educación, por lo que utilizarán una salida más indirecta. En la conversación, nunca hay que ir directo al grano, sino que está bien visto primero hablar sobre el país y su estancia pero no sobre política.

Es de suma importancia, tal y como apuntan Balzan y Kokinnakis (2010) saber que a los chinos no les agrada que les pregunten sobre política o sentimientos hacia otras naciones, y en ruedas de negocios, mucho menos se deben tratar temas de religión, política, y asuntos personales. En este sentido, advierten que nunca hay que referirse a Taiwán como un país, ya que para los chinos continentales esta isla es parte de su territorio. Si por alguna razón hay

que incluir el nombre de varios países donde se incluye Taiwán, lo mejor es referirse a ella como la “provincia China de Taiwán”. Además, puntualizan que los chinos no utilizan las manos para acompañar la conversación y por el contrario se sienten incómodos cuando el interlocutor lo hace. Para señalar un sitio en particular, se debe utilizar la palma de la mano y no sólo el índice.

Los chinos, cuando se ponen nerviosos o se avergüenzan, suelen reírse o dar respuestas evasivas en vez de afrontar la situación directamente. No significa que los chinos no se enfaden nunca, pero su capacidad de autocontrol es proverbial. (Páramo, 2010).

La comida para los chinos es un tema muy importante, por lo que hablar mal de la comida puede significar un grave insulto para cualquier chino. (Balzan y Kokkinakis, 2010).

Salamanca (2003) nos advierte de que no hay que permitir que un subordinado nuestro interrumpa o exprese una opinión distinta a la nuestra. De este modo, en las reuniones, únicamente el líder del grupo chino habla, por lo que también esperará que la otra parte tenga un portavoz al que nadie del grupo le contradiga. Asimismo, puntualiza que no hay que hablar sobre la pobreza en China, la falta de higiene y quejas similares. Es posible que los mismos chinos critiquen ante uno mismo estos aspectos de su propio país, pero si preguntan, hay que responder de la manera más diplomática que pueda. Por ello, es importante evitar las bromas, ya que el sentido del humor chino es diferente del occidental, y si además, tiene que pasar por el filtro del traductor, su interlocutor podría malinterpretar la broma. Otro tema importante que aporta este autor es el del contacto físico, al recomendar evitarlo, ya que los chinos suelen preferir una mayor distancia física que los latinos, siendo el contacto visual también menos frecuente.

12.7 BANQUETES:

Salamanca (2003) es muy claro al asegurar que los banquetes son muy importantes para empezar a establecer relaciones. No se habla de negocios, y el protocolo es muy preciso. Además, apunta que hay que ser precavido con el consumo de alcohol, puesto que los chinos apuran la copa en cada brindis. Por

tanto, es importante decidir al principio si se quiere o no beber alcohol, y qué tipo de alcohol, recomendando este autor optar por la cerveza o el vino, que tienen menor gradación que el *baijiu*, el aguardiente de arroz de más de 50º, y que es muy habitual en los banquetes. Otro dato importante a este respecto, es que durante el banquete los comensales chinos beben todos a la vez en los brindis, por lo que se ha de evitar beber solo para no ofender a nadie. Y para terminar, Salamanca afirma que hay que devolver la cortesía del banquete cuando el colaborador chino viaje a España.

En este sentido, Zitzmann (2011) subraya que los negocios giran alrededor de las comidas y el licor. Éstas constan de muchos platos (pueden llegar hasta 12 o 14 platos) y su degustación puede tomar hasta tres horas. Los bocados son pequeños y se come despacio, al terminar, se deja siempre algo en el plato, esto significa que nunca te faltará la comida en la mesa. La delegación invitada debe retirarse poco después de comer, debido a que los chinos no pueden irse antes que los invitados, porque se considera de muy mal gusto. Al día siguiente se llama a dar las gracias y de una vez se aprovecha para devolverle la atención antes de dejar el país.

12.8 REGALOS:

Salamanca (2003) nos alerta de que existen una serie de objetos no aptos para regalos, tales como tijeras (que cortará la relación), reloj de mesa (fonéticamente suena igual que asistir a un funeral),

Páramo (2010) señala que la entrega de regalos es una de las diferencias entre el estilo de negociación entre chinos y occidentales. El regalo debe estar acorde con la situación. Si éste es muy costoso, el acto puede ser visto como una ofensa, ya que la contraparte se verá obligada a devolver un regalo que asemeje el valor anterior. Los regalos deben ser entregados dentro de las instalaciones de la empresa y a la persona de mayor rango jerárquico.

Además, Kalfaian (2007), puntualiza que, si bien los chinos son muy cordiales, no son afectuosos, por lo que el saludo suele ser distante, siempre se habrá de tratar a las personas por su apellido y el rango o título, y además el

hecho de no mostrar las emociones durante los encuentros lo utilizan como estrategia comercial.

Por último, Salamanca (2003) señala que hacer regalos modestos es muy común como nuestra cortesía, por lo que afirma que los regalos con motivos españoles típicos (estatuillas taurinas u objetos de equipos de fútbol) son una buena elección.

12.9 SUPERSTICIONES:

Balzan y Kokkinakis (2010) nos avisan de que Julio no es un buen mes para hacer negocios. Además del estado del clima que se torna cálido y muy húmedo en gran parte de la costa, existen motivos supersticiosos que hacen a los chinos evitar cualquier clase de eventos y procuran no tomar decisiones que no sean realmente urgentes.

Zitzmann (2011) nos advierte de que los chinos son supersticiosos y las creencias populares subsisten tanto en la vida personal como en los negocios. Así, el número 4 es de mal agüero y evitan pronunciar los números como catorce o cuarenta, el reloj significa para ellos entierro, el blanco es el color del luto, por lo tanto, jamás se debe dar un regalo envuelto en papel blanco, ni con letras negras sobre fondo amarillo, que simboliza el duelo. Asimismo, puntualiza que el rojo es símbolo de prestigio y prosperidad, por lo que se puede dar un obsequio envuelto en rojo. La tortuga trae longevidad, el pez riqueza, el león sirve para ahuyentar los malos espíritus y el dragón simboliza el máximo poder espiritual.

En esta misma línea se manifiesta Páramo (2010) al afirmar que, a la hora de envolver regalos, los colores juegan un papel importante. Además, según este autor, también hay que tener en cuenta las supersticiones de la cultura china con respecto a los números. El 8 significa suerte, por lo que es recomendable regalar 8 flores, 8 vasos, etc. El 6, es concordia, simboliza que ayuda a solucionar problemas y arreglar situaciones tensas. El 4, está prohibido, ya que encarna la muerte, así como el 73, personifica funeral y el 84, desgracia, propicio a los accidentes.

13 LA EXPERIENCIA DE EMPRESARIOS ESPAÑOLES EN CHINA

13.1 CASO ALSA:

De acuerdo con la experiencia del presidente de Alsa China, Cosmen (2002), son dos los elementos fundamentales para desarrollar un proyecto empresarial en China, y éstos son paciencia y perseverancia. Y así lo ejemplifica con el caso de una de sus empresas chinas, establecida bajo el régimen de joint venture, que para que pudiera comenzar a operar, normalmente fueron necesarios tres años de negociaciones con su socio chino y otros dos para obtener todos los permisos correspondientes. Asimismo este empresario de éxito afirma que otro ingrediente importante para el éxito en China es la flexibilidad en los planteamientos empresariales a la hora de gestionar la empresa o de negociar.

Por tanto, cuando la empresa extranjera aplica esta flexibilidad para aceptar nuevas propuestas o para incorporar a la gestión sugerencias del socio o las autoridades locales, Cosmen nos advierte de que aquélla debe tener muy claro cuáles son las partes de su plan de negocio que son modificables y cuáles son inamovibles. Dado que los empresarios extranjeros están en China como invitados para ejercer su labor empresarial, es lógico respetar las costumbres locales y tratar de adaptar los métodos y sistemas empresariales a las particularidades del país. Supuestos y parámetros que se consideran habituales en España pueden ser totalmente diferentes en China. De ahí la importancia de dedicar el tiempo necesario, más largo de lo habitual, a hacer un buen estudio de mercado y de implantación en el país antes de tomar la decisión.

Además, destaca que un aspecto fundamental de la labor empresarial en China es el de generar confianza en los interlocutores locales, que se consigue con un trabajo serio y continuado y cumpliendo los compromisos asumidos. Hay un dicho chino que dice “Primero amigos, luego negocios”. Si bien al principio, las relaciones con los empresarios y autoridades chinas suelen ser bastante frías, una vez que se genera esa confianza, el ritmo de trabajo y eficacia avanzan de una manera muy positiva.

Por último, para este empresario, la barrera idiomática no es el mayor obstáculo a la hora de implantarse en China, pues ésta se supera con un buen intérprete. El principal obstáculo es la diferencia de mentalidad empresarial, con una gestión (la nuestra) en la que prima la obtención de rentabilidad económica, y otra (la china), en la que, si se trata de una empresa estatal, a la rentabilidad económica suelen anteponerse otros aspectos no económicos. Por ello, cada vez son más las compañías extranjeras que deciden instalarse en China con empresas de capital totalmente extranjero.

13.2 CASO ROVETTA:

Por su parte, Rovetta (2009), experimentado empresario con más de 35 años de experiencia en China, insiste en que, además de la importancia del *guanxi* o de las relaciones o del protocolo de los negocios que no son elementos de difícil comprensión si se aplica la lógica y el sentido común, al final, las condiciones necesarias para definir el éxito serán tener una oferta técnicamente atractiva, un precio competitivo, una correcta política de alianzas con socios, y una estrategia y tácticas correctas. En consecuencia, si la oferta no es buena, si no es seria, por más *guanxi* o protocolos que se usen será difícil derrotar a la competencia. Sin embargo, esas condiciones son necesarias pero no suficientes, y por eso también una oferta competitiva no es sinónimo inmediato de éxito, y aquí es donde, en experiencia de Rovetta, entran en juego otros aspectos particulares de China:

- **La paciencia.** Es una de las virtudes que más hay que cultivar al trabajar en ese mercado. Paciencia no equivale necesariamente a lentitud, sino que implica trabajar con una mentalidad a medio y largo plazo, estar preparados para sufrir reveses y derrotas antes de los primeros éxitos, y evitar dejarse encandilar por los negocios fáciles y a corto plazo.
- **Los diferentes enfoques del factor tiempo.** Muchos observadores destacan que el concepto de tiempo es diferente entre España y China. Lo que es muchas veces diferente son los ritmos y frecuencias en las diversas etapas de un proyecto. Así, por ejemplo, para un empresario español el proceso de aprobación de un proyecto en China puede

resultar lento; sin embargo, una vez que el proyecto ha sido aprobado, es muy probable que avance muy rápidamente y que en este caso sea el empresario chino quien se queje de la lentitud del español.

- **La presencia permanente.** El no tener una presencia constante y permanente en el mercado es prácticamente sinónimo de fracaso. Muchos son los factores que exigen una presencia constante, entre ellos la existencia de una fuerte competencia, los frecuentes cambios que tienen lugar en el país y la situación de un proyecto en particular. Además, por encima de todo, la presencia permanente es un sinónimo de compromiso con el país y con el mercado. Es muy importante también, que esa presencia permanente cuente siempre con la participación de persona local.
- **El intentar comprender el país, su historia, su cultura, su experiencia reciente, su administración, los cambios que ha estado y está experimentando.** La falta de conocimiento es uno de los principales factores de fracaso o de pérdida de energía, tiempo y dinero en el mercado chino. Esto no quiere decir aceptar así porque sí las condiciones del socio o cliente local, o renunciar a nuestros principios; sino intentar ponerse en el lugar del interlocutor, intentar comprender el por qué de muchas de sus actitudes y no pretender entender todos los problemas desde una óptica occidental.

Y es que, en palabras de este experimentado empresario, China es un mercado donde se puede triunfar a pesar de las dificultades.

Estos dos empresarios españoles nos ofrecen una serie de consejos muy útiles a la hora de intentar establecer relaciones comerciales con China. Y hay algo en lo que coinciden los dos: la paciencia. Por tanto, tendremos que tener muy en cuenta que en China las cosas funcionan de otra forma, por lo que las prisas podrían arruinar cualquier proyecto. Será pues mejor planificar nuestra estrategia a medio y largo plazo.

14 CONCLUSIONES

Durante dos semestres, hemos realizado un viaje profundo y fascinante a lo largo de la cultura empresarial china. Primero, con el Tdl, fuimos capaces de profundizar y tener un mayor conocimiento del *guanxi* en la China actual de los negocios, y de su importancia a la hora de entablar relaciones comerciales con China, lo cual nos llevó a ampliar nuestros horizontes en la misma línea de investigación dentro ámbito de la negociación empresarial en China, y que como hemos podido comprobar, está íntimamente ligado al ya conocido *guanxi*. Ello nos ha permitido descifrar en la elaboración de este Practicum las claves para conocer y comprender la forma de negociar de los chinos, lo que, sin duda, nos será de gran ayuda a la hora de emprender cualquier tipo de relación comercial con China.

Al inicio de esta investigación, nos planteamos como objetivos profundizar en los aspectos clave de las negociaciones en la China empresarial actual, para lo cual era necesario conocer: la relación entre *guanxi* y negociación; la influencia cultural en la negociación china; conocer sus características y elementos; sus diferencias con la negociación occidental; los aspectos relevantes a tener en cuenta en cuanto al ceremonial y protocolo; y, por último, la experiencia de empresarios españoles.

Nuestra técnica de recogida de datos se centró en la búsqueda de literatura especializada en el tema, tanto en español, como en inglés, a través de las bases de datos de la Biblioteca UOC, y de portales especializados como Google Académico. Todo este proceso dio como resultado una cuidada selección de artículos de revistas especializadas en el ámbito de la negociación en el mundo empresarial chino, lo cual nos ha ayudado, no sólo a acotar cómo la ciencia especializada ha abordado los aspectos clave de las negociaciones en la China empresarial actual, sino también a efectivamente validar nuestras hipótesis de trabajo para la elaboración de nuestra investigación, y que recordamos y comentamos a continuación:

1.- El *guanxi* constituye un elemento esencial en las negociaciones en China. Efectivamente hemos podido comprobar que *guanxi* y negociación van

íntimamente ligados en China, por lo que podemos considerar al *guanxi* como un elemento clave de la cultura empresarial china, que nos puede ayudar a comprender cómo se negocia en China desde una óptica mucho más amplia, siendo, por tanto, un ingrediente clave para tener éxito en cualquier proceso de negociación en este país.

2.- Es importante, por tanto, tener *guanxi* para entablar negociaciones de éxito en China. Esta hipótesis es una consecuencia de la anterior, y como ya hemos analizado, efectivamente constituye una de las bases del éxito en las negociaciones, aunque recordemos que algunos autores como Vanhonacker (2004) afirman que, aunque importante, no sustituye una buena estrategia comercial.

3.- Las bases culturales y sociales del confucianismo son un factor determinante para comprender la forma de negociar en China. Efectivamente, hemos comprobado que el confucianismo ha marcado, no sólo a la sociedad china, sino también a su cultura empresarial hasta nuestros días, con una gran influencia sobre el *guanxi* y la forma de entender y realizar las negociaciones.

4.- La forma de negociar en China es totalmente distinta a la occidental, con unas peculiaridades que la hacen única. Sin duda. Hemos analizado todas y cada una de las peculiaridades que caracterizan a la negociación china y que, efectivamente, la hacen única, y diferente a la forma de llevar las negociaciones en Occidente.

5.- Existen barreras culturales que dificultan el éxito en la negociación con los chinos. Esta hipótesis es consecuencia de la validación de la anterior. Sin lugar a dudas, existen barreras culturales que pueden arruinar cualquier proceso de negociación entre chinos y occidentales, por lo que un conocimiento profundo y una mentalidad abierta a la cultura empresarial china contribuirán a tener más probabilidades de éxito.

Y es que, tal y como apunta Miles (2003), las negociaciones en China se pueden llevar a cabo muy eficazmente si los extranjeros nos tomáramos el tiempo para comprometernos a construir y mantener las relaciones que, en última instancia, serán el factor principal que garantice el éxito de la

negociación en China. Y, como afirman Keller y Kronstedt (2005), sin estudiar, comprender y apreciar las sutilezas culturales, no se puede mostrar respeto ni claridad de propósito cuando tratamos con otros.

En consecuencia, el éxito o el fracaso de nuestras negociaciones en China no dependerán de la forma de negociar de los chinos, ni de su cultura, sino de nuestro conocimiento y de la actitud flexible que adoptemos hacia esta realidad, así como del respeto y la facilidad para comprender, y adaptarnos a determinados usos y costumbres que, como hemos visto, tienen peculiaridades que los hacen únicos y, en muchos aspectos, distintos a los nuestros.

15 BIBLIOGRAFIA

A continuación, detallamos las fuentes que nos han servido para intentar validar nuestras hipótesis. Entre ellas, destacan por ser su riqueza, las experiencias del Presidente de Alsa, y de Pablo V. Rovetta, empresario con más de 35 años de experiencia empresarial en China. Además, hemos seleccionado un amplio abanico de artículos académicos de diversos autores, tanto españoles como extranjeros, a fin de acotar cómo la ciencia especializada ha abordado los aspectos clave de las negociaciones en la China empresarial actual, y cuyo punto en común es la gran influencia que ejerce el factor cultural en el ámbito de los negocios, y, por tanto, en la manera que los chinos tienen de hacer *guanxi*, y llevar a cabo las negociaciones.

- Ávila, F. «Tácticas para la negociación internacional», México: Trillas, (2005).
- Balzán A. y Kokkinakis, K. «Protocolo, etiqueta y aspectos generales para hacer negocios en China». *Fragua*, Vol. 3, nº 5, pp. 101-114, Enero-Junio (2010).
- Bueno Campos, Eduardo, Salmador Sánchez, María Paz y Li, Dan . «Guanxi: concepto e implicaciones en la dirección estratégica de las empresas españolas en China». *Economía industrial*, Nº 362 (Ejemplar dedicado a: China e India: oportunidades y estrategias), pp. 93-101, (2006).
- Cosmen Menéndez-Castañedo, A. «Perspectivas para la empresa española en China: la experiencia de Alsa», *Boletín Económico de ICE*, Nº 797, (2002).
- Dunning, John H. and Kim, Changsu. «The Cultural Roots of Guanxi: An Exploratory Study». *The World Economy* (2007).
- Edelberg, Guillermo S. Organizaciones Chinas. «Guanxi es más que networking». *Revista EAN*, Nº 56, pp.125-129, (2006).
- Faure, G. O. «Negotiation: The Chinese Concept». *Negotiation Journal*, April (1998).

- Galeote Muñoz, M. P. « Made in China. Negociación en China». *Gestión*, Edición julio (2011).
- García-Tapia Bello, José Luis. «Cultura y negociación en China». *Boletín Económico de ICE*, N° 2835, (2005).
- Graham, J and Lam, M. «The Chinese Negotiation». *Harvard Business Review* (2003).
- Kalfaian, Delfina. «Ceremonial y protocolo: qué hacer y qué no hacer cuando se está frente a empresarios chinos». *Observatorio de la Economía y la Sociedad de China*, nº1. Accesible texto completo en <http://www.eumed.net/rev/china/>. Enero (2007).
- Keller, Gary F; Kronstedt, Creig R. «Connecting Confucianism, Communism, and the Chinese Culture of Commerce». *The Journal of Language for International Business*16, pp.60-75 (2005).
- Kenna, P y Lacy, S. (1996). «Business China. A practical guide to understanding Chinese Business Culture». USA: Passports Books, (1996).
- Lago Moreda, Ana. «Preparados para el desafío asiático». *Marketing +Ventas*, N° 248, Julio-Agosto (2009).
- Li, M. «Protocolo de Negocios en China». *Observatorio Iberoamericano de Asia-Pacífico*. Agosto (2008).
- Liang-Hung, Lin. «Cultural and Organizational Antecedents of Guanxi: The Chinese Cases». *Journal of Business Ethics* 99, pp. 441-451. (2011).
- Lun So, Ying and Walker, Anthony. *Explaining Guanxi. The Chinese business network*. New York: Routledge, (2006).
- McNeilly, M. «Sun Tzu y el arte de los negocios. Seis principios estratégicos para gerentes». *Oxford University Press*, México. (1999).
- Miles M. «Negotiating with the Chinese: Lessons from the Field». *Journal of Applied Behavioral Science* (2003).
- Ordóñez de Pablos, Patricia. «La importancia del guanxi, renqing y xinyong en las relaciones empresariales en China: implicaciones para las empresas españolas». *Tribuna de Economía*, ICE, N° 818, (2004)
- Páramo Morales, D. «Negociar con los chinos ». *Pensamiento & Gestión*, nº 29, pp.7-8, julio-diciembre (2010).

- Pastor A. y Gosset D. «Las relaciones entre la Unión Europea y China: una clave del orden mundial del siglo XXI». *Real Instituto Elcano. Área Europa/Asia Pacífico-ARI nº 142* (2005).
- Rovetta Dubinsky, P. V. «¿Qué he aprendido después de 35 años en China? ». *Boletín Económico de ICE*, Nº 2972, (2009).
- Salamanca Montes, D. «El Protocolo de Negocios en China», *Embajada de España, Oficina Económica y Comercial Pekín*. Noviembre (2003).
- Sparano Rada, H. «El arte de negociar en China». *Dimens. empres.* Vol. 6, nº1, diciembre, pp. 46-51. (2008).
- Su, Chenting, Mitchell, Ronald K. Sirgy, M. Joseph. «Enabling Guanxi Management in China: A Hierarchical Stakeholder Model of Effective Guanxi». *Journal of Business Ethics* 71, pp.301-319. (2007).
- Vanhonacker, Wilfried R. «Guanxi Networks in China. How to be the spider, not the fly». *The China Business Review*, May-June (2004).
- Wong, Meiling. «Guanxi and its role in business». *Chinese Management Studies*, Vol. 1 No. 4, pp. 257-276 (2007).
- Woo Hong S. y Prud'homme C. «Cultural characteristics prevalent in the Chinese negotiation process». *European Business Review* 99.5, pp.313-322. (1999).
- Yadong, Luo. «Guanxi: Principles, philosophies, and implications». *Human Systems Management*, p. 43, (1997).
- Ying Chen. «Examining the positive and negative effects of guanxi practices: A multi-level analysis of guanxi practices and procedural justice perceptions». *Asia Pac J Manag*, pp.715–735 (2011).
- Ying Fan. «Questioning Guanxi: definition, classification and implications». *International Business Review*, Volume 11, Number 5, pp. 543-561, October (2002).
- Ying Fan. «Guanxi's consequences: Personal gains at social cost». *Journal of Business Ethics*; 38, 4; ProQuest Central p. 371, Jul (2002).
- Zhao, Jensen J. «The Chinese Approach to International Business Negotiation». *Journal of Business Communication* (2000).

- Zitzmann Betancourt, J. «Hacia el encuentro de los negocios con China. Una perspectiva cultural». Notas D Marketing, Vol. Nº1, enero-junio, pp. 29-33 (2011).

16 ANEXOS

16.1 GLOSARIO DE TERMINOS

Bao = normas de reciprocidad

Cheng = sinceridad

Fang = rama más amplia de una familia

Fu = conformidad

Ganqing = emociones humanas y afecto

Maimai = relaciones comerciales

Mianzi = guardar las apariencias

Mosheren = forastero, extraño

Qin = cerrado

Qinren = familia y parientes

Qinqi pengyou = parientes o amigos

Renjuan = atractivo interpersonal

Renqing = favor

Shenren = extraños

Shuren = persona familiar

Wairen = *outsider*

Xiao = piedad hacia los padres

Xin = confianza

Xinyong = confianza personal

Yitianrugu = desde el primer momento

como viejos amigos

Zhong = lealtad, fidelidad

Zijiren = insider

Fuente: (Ordóñez de Pablos , 2004)

16.2 GLOSARIO DE EXPRESIONES

Bu daitou= actitud de los chinos de no ser los primero en adentrarse en asuntos farragosos.

Bu kan seng mian kan fo mian =incluso si no ofreces cara al monje, por lo menos deberías ofrecer cara al Buddha.

Bu xing = implica que si se pusiera mucho empeño, se podría llegar a un acuerdo para hacer lo que nos piden, pero no merece la pena por el trabajo que va a costar.

Bu zai= la persona que se quiere ver no está, o no nos quiere ver.

Bu zhi dao= No tengo ni idea de lo que me está preguntando, o no tengo tiempo de hacer lo que usted me pide.

Cha bu dao= casi o más o menos

Chang xiu shan wu= muestre una persona que es capaz de conducir sus relaciones comerciales como si de un baile se tratara.

Deng yi xia= espere un momento, aunque no se sabe si mucho o poco.

Dui bu qi= lo siento.

Fuze ren yuan= cuando una persona responsable no está en su despacho y nadie podrá hacer su trabajo ni utilizar su equipo.

Mei banfa= no hay solución.

Mei you= no hay.

Mian mian qu yuan= persona que es capaz de de cuidar sus relaciones personales sin ofender a nadie.

Nali= para negar el propio mérito.

Renqing shigu= sabiduría popular

Fuentes: (García-Tapia, 2005; Lun So y Walker, 2006)

16.3 DIRECCIONES WEB DE INTERES

Información de interés para las relaciones comerciales con China

INFORMACIÓN GENERAL

_ Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)

www.icex.es

_ Oficina Económica y Comercial de España en Pekín

www.mcx.es/pekin/inicio.htm

_ Embajada de China en España

www.embajadachina.es/chn/index.html

_ Web de la UE sobre mercados chinos

<http://europa.eu.int/comm/trade>

_ Cámara de Comercio de la UE en China

www.euccc.com.cn

_ Información sobre China

www.china.bis.com

www.china.com

www.chinabuzz.com

_ Información básica de China

www.chinainvestguide.org

www.ddz.gov.cn/english

_ Directorio cultural y económico

www.surfchina.com

_ Información geográfica de China

www.asian.gu.edu.au

_ China Internet Information Centre

www.china.org.cn

www.chinanews.org

_ China en Internet

www.chinaoninternet.com/coi.htm

_ Directorio de vínculos de información sobre China

www.chinasite.com

_ China Vista. Información sobre China

www.chinavista.com/

_ Informe China

www.info-china.com

_ Link China

www.linkchina.com

_ Información sobre transferencia de tecnología

www.sinopolis.com

INFORMACIÓN JURÍDICA

_ Legislación china

www.qis.net/chinalaw/index.html

_ Sinolaw Online

www.sinolaw.com.cn

_ Chinalawinfo Co. Ltd.

www.chnlaw.com

_ Noticias y legislación de China

www.chinabidding.com.cn

MINISTERIOS SUBORDINADOS DEL CONSEJO DE ESTADO

_ Ministerio de Agricultura *www.agri.gov.cn*

_ Ministerio de Cultura *www.ccnt.gov.cn*

_ Ministerio de Ferrocarriles *www.chinamor.cn.net*

_ Ministerio de Construcción *www.cin.gov.cn*

_ Ministerio de Asuntos Exteriores *www.fmprc.gov.cn*

_ Ministerio de Información Industrial *www.mii.gov.cn*

_ Ministerio de Educación *www.moe.edu.cn*

_ Ministerio de Finanzas *www.mof.gov.cn*

_ Ministerio de Comercio *www.moftec.gov.cn*

- _ Ministerio de Sanidad *www.moh.gov.cn*
- _ Ministerio de Ciencia y Tecnología *www.most.gov.cn*
- _ Comisión Estatal de Reforma y Desarrollo *www.sdpc.gov.cn*
- _ Comisión de Planificación Familiar Estatal www.sfpc.gov.cn

ORGANISMOS SUBORDINADOS DEL CONSEJO DE ESTADO

- _ Banco de China *www.boc.cn.net*
- _ Administración de la Aviación Civil *www.caac.cn.net*
- _ Administración Estatal de Turismo *www.cnta.com*
- _ Administración Estatal de Propiedad Intelectual *www.cpo.cn.net*
- _ Administración Estatal de Supervisión
Técnica de Calidad *www.cqi.gov.cn*
- _ Dirección General de las Aduanas *www.customs.gov.cn*
- _ Administración Estatal de Radio, Cine y Televisión *www.incmrft.gov.cn*
- _ Buró Estatal de la Protección del Medio Ambiente *www.nepa.unep.net*
- _ Administración Estatal de Industria y Comercio *www.saic.gov.cn*
- _ Buró Estatal de las Estadísticas *www.stats.gov.cn*

INSTITUCIONES SUBORDINADAS DEL CONSEJO DE ESTADO

- _ Academia de Ciencia *www.cashq.ac.cn*
- _ Academia de Ciencia Social *www.cass.net.cn*
- _ Buró Estatal de Meteorología *www.cma.gov.cn*
- _ Comisión Administrativa de Supervisión de Valores *www.csrc.gov.cn*

_ Centro de Estudios de Desarrollo

del Consejo de Estado www.drc.go.cn.net

FUENTE: Fondo Documental del ICEX (Ordóñez de Pablos, 2004).