Treball de Recerca

LA IMPORTÀNCIA DELS ASPECTES CULTURALS EN LES RELACIONS EMPRESARIALS A LA XINA: IMPLICACIONS PER A LES EMPRESES ESPANYOLES

Elia Fibla Rodríguez

Dirigit per: Juan José Rodríguez i Dídac Cubeiro

Estudis de l' Àsia Oriental

Universitat Oberta de Catalunya

Juny de 2009

INDEX

1.Introducció:

1.1 Presentació del treball i enfocament metodològic

1.2 Situació actual de la Xina com a potència econòmica

2. Confuci:

2.1 Idees principals del confucianisme

2.2 Llegat cultural del confucianisme en la Xina actual i en el món dels negocis

3. La cultura dels negocis a la Xina:

3.1 Característiques principals

a-esperit de grup

b-*guanxi*

c-jerarquía

d-reputació, dignitat i prestigi

3.2 Negociacions a la Xina

3.3 Protocol

a-banquets

b-reunions

4. Conclusions

5. Bibliografia

6. Annex

1. Introducció:

1.1 Presentació del tema:

33La diferència cultural existent entre Espanya i la Xina és gairebé abismal. No es tracta tan sols del llenguatge, sinó que la conducta social d'espanyols i xinesos segueixen camins ben diferents.
Quan ens centrem en el món empresarial, observem que la cultura dels negocis també pateix aquestes diferències, les quals, si no se saben salvar poden desembocar en negociacions fallides. El que es pretén en aquest treball de recerca és oferir una primera visió global (encara que una mica superficialment) d'aquesta cultura dels negocis xinesa per tal de facilitar l'acostament d'aquests dos països en l'àmbit comercial.
És important començar aquest treball amb una primera aproximació al llegat cultural vigent a la Xina, el qual està completament impregnat de confucianisme, així doncs, una visió de les idees bàsiques de la filosofia de Confuci ens ajudarà a comprendre millor la mentalitat xinesa i ens permetrà enllaçar amb els valors confucians vigents en el món dels negocis.
D'aquesta manera podrem entendre l'estructura interna de les empreses xineses, el seu funcionament i la seva mentalitat. Així doncs veurem com el confucianisme és present en l'establiment de les relacions jeràrquiques, en l'esperit de grup, en el *guanxi*, etc.
A més a més també dedicarem un espai per presentar aspectes més protocol·laris com són els banquets, les reunions i similars.
L'aproximació metodològica que seguirem es es basarà doncs en una petita introducció de caràcter general sobre la situació actual de la Xina com potència econòmica per tal d'ubicar al lector dins el món comercial xinès per a continuació fer una aproximació a la cultura xinesa tradicional, fixant-nos especialment en Confuci i la influència que el confucianisme ha tingut i té en el comportament xinès. Comportament que també es posa de manifest en el món dels negocis.

Un cop feta aquesta introducció i primera aproximació descriptiva al tema principal del treball enfocarem la resta del treball a explicar punt per punt i de manera més detallada les característiques d'aquesta cultura dels negocis, fent un especial èmfasi en conceptes com per exemple el de *guanxi.*
També volem mostrar quines són les normes de protocol presents a les reunions i banquets.

No es pretén descobrir noves pautes de conducta o comportament sinó una anàlisi de la cultura dels negocis a la Xina, així doncs el tractament del tema és merament descriptiu i objectiu, per tant només afegirem un enfocament descriptiu en el moment de la conclusió, on intentarem resumir molt breument els conceptes bàsics i copsarem tot el contingut del treball sota el nostre propi punt de vista.

El tipus de recerca es basa principalment en la recerca de llibres relacionats amb la manera de fer negocis a la Xina, revistes especialitzades per a empresaris occidentals, més concretament espanyols.
Ens basarem en fonts secundàries, ja que tal com hem aclarit anteriorment, no volem fer cap aportació nova sinó simplement, fer una síntesi del recull de fonts que hem trobat per tal de proporcionar als empresaris catalans (o espanyols) un primer acostament cap a la cultura comercial d'un dels països amb més projecció econòmica.
Així doncs, els objectius a aconseguir en aquest treball són , principalment, donar a conèixer que hi ha una cultura dels negocis a la Xina, la qual és més complexe del que pot semblar i que el seu desconeixement pot ser perjudicial a l'hora d'establir negociacions, per tant, es pretén un cop constatada la importància d'això, facilitar als empresaris un 'decàleg' dels comportaments xinesos a tenir en compte, determinar les pautes de conducta de les empreses occidentals així com descriure el paper que cada part hauria de tenir en una negociació i per últim analitzar aspectes més protocol·laris útils per ambdues parts.
Per finalitzar extraurem les conclusions principals del gruix del treball.

El marc en el que ens centrem és el de les relacions culturals que comporten les relacions comercials entre un país occidental (Espanya) amb una manera de comerciar i fer negocis i un país oriental, (la Xina) on no només ens trobem amb barreres lingüístiques difícilment superables sinó que també ens trobem amb una cultura i un comportament cultural prou diferent, tant en l'esfera de les relacions personals com comercials, per tant és indispensable conèixer i comprendre aquesta cultura amb la que ens volem relacionar.

" Les relacions interpersonals i els costums canvien de manera més gradual que els processos d'internacionalització i globalització, per això l'èxit o el fracàs d'una estratègia empresarial dependrà, en bona mesura, de la correcta assimilació de la cultura dels negocis que preval en unanació com la Xina, que compta amb unes normes de conducta emprades des de fa més de quatre mil anys" .[1]

Si una empresa espanyola volgués establir vincles comercials amb una empresa xinesa, hauria de conèixer la cultura dels negocis de la Xina per obtenir bons resultats,

Partim de la evidència de que hi ha una relació de gairebé 2000 anys entre la filosofia de Confuci i el comportament dels xinesos, relació que es manté fins l'actualitat i que és vigent també en el món dels negocis.

Per conseqüent si una empresa occidental, posem per exemple una empresa catalana, volgués establir relacions comercials amb una d'asiàtica, en aquest cas amb una empresa xinesa, el primer que hauríem de tenir present és que la cultura del país amb el que ens volem relacionar és completament diferent a la nostra, i òbviament la cultura dels negocis no és la mateixa als dos països, per tant, si volem establir relacions empresarials satisfactòries és imprescindible superar aquesta barrera i conèixer quins són els codis de conducta que s'empren en el món empresarial.

A *grosso modo* el que s'intenta amb aquesta anàlisi de la filosofia empresarial és posar de manifest les diferències culturals entre Espanya i la Xina en el terreny dels negocis i facilitar alhora un document amb la informació suficient per poder adaptar-se a aquesta cultura diferent i poder establir negociacions fructíferes.

1.2 Situació actual de la Xina com a potència econòmica:

La República Popular de la Xina, amb una població que representa la cinquena part dels consumidors del món, s'ha convertit d'ençà les recessions i crisis econòmiques europees de principis dels noranta, en una de les principals potències econòmiques a escala mundial.

Europa començà aleshores a dirigir la seva mirada cap al mercat asiàtic, sobretot cap a la Xina a causa del seu enorme i potencial mercat interior.

---

[1] JENSANA, Amadeo, "La cultura dels negocis en el món xinès" dins *Empresa i negocis a la Xina*, UOC, Barcelona, 2008.

Des del 2002, la Xina s'ha convertit en la primera destinació mundial d'inversió estrangera directa, superant els Estats Units.

Això és a causa del baix cost de la mà d'obra i tal i com esmentàvem unes línies amunt, un potencial mercat intern. Ja són més de quatre-centes mil les empreses estrangeres amb presència al país, entre les que hi destaquen quatre-centes de les cinc-centes multinacionals més grans del món.

L'any 2001, la Xina entrava a l'OMC, fet que implicava la seva integració en el context econòmic internacional de manera definitiva i fet que posava encara més de manifest la necessitat urgent de la Xina per a solucionar els nombrosos desequilibris que pateix, entre els que s'ha de destacar la reforma del sector financer (amb una gran pressió pel nombre de crèdits de dubtós cobrament), el desequilibri entre la zona costanera i la interior o la creació d'un sistema de seguretat social que garanteixi la protecció dels treballadors.

Malgrat aquests problemes interns i sota aquest mateix context es preveu que en els propers anys la Xina es converteixi en la gran fàbrica mundial.

Tanmateix,la Xina és un país difícil, ja que per poder fer negocis els occidentals han d'adaptar-se a un sistema diferent, tant pel que fa al marc regulador com al comportament empresarial dels xinesos i la idiosincràsia de les relacions empresarials.

2.Confuci

Abans d'estudiar de manera detallada les normes de conducta i negociació a la Xina és necessari conèixer la influència que la filosofia i la religió han tingut en la forma de comportament dels seus habitants, pel fet que en els negocis els patrons d'actuació empresarial s'han vist influïts per aquests principis. De les tres filosofies principals de la Xina (confucianisme, taoisme i budisme) explicarem la que creiem és la més important: El confucianisme.

De manera molt sintètica direm que Confuci (Kung-tse), és el més gran filòsof xinès, fundador del confucianisme que va introduir la idea de "benevolència", que s'associa amb el concepte del "camí" de Lao Tsé, com a una de les dues pedres angulars de la filosofia xinesa.

Filòsof, teòric social i fundador d'un sistema ètic, més que religiós, que ha arribat fins als nostres dies, Kung-tse va viure a la Xina feudal fa 2.500 anys, entre el 551 i el 479 a.C. El sistema filosòfic-polític plantejat per Confuci està basat en la necessitat de l'estudi dels textos canònics i en la bondat, mitjans imprescindibles per al perfeccionament moral de l'individu.[2]

2.1 Idees principals del confucianisme

No és pas la nostra intenció la de formular un extens resum de les bases confucianes sinó que esmentarem alguns dels paràmetres bàsics del confucianisme que poden tenir relació amb alguns dels aspectes de la societat contemporània de la Xina, i que es veuen reflectitts també en el món dels negocis.

- Confuci va promulgar una filosofia basada en idees i tradicions que tenien l'objectiu de facilitar la manera de governar la societat xinesa de l'època. (societat fragmentada en diversos regnes en conflicte constant)
- El que més destaca de la seva filosofia és el pragmatisme, ja que no es preocupa pel món sobrenatural ni res semblant, el que realment li interessa és l'harmonia social en el món real.
- Per poder aconseguir aquesta harmonia social va haver de pautar la societat segons un conjunt de relacions jeràrquiques i de mecanismes autoritaris en tots els plans: l'Estat, la família i la societat en general. Els rituals (*li*) o pràctiques com la pietat filial (*xiao*) són eines per a mantenir aquest equilibri de forces socials.
- El col·lectiu és clarament prioritari sobre l'individu. La unitat social bàsica és la família. Aquesta orientació col·lectivista articula una sèrie de comportaments socials i morals: l'autoritarisme i l'acceptació de l'autoritat, la valoració de l'edat i de l'experiència vital acumulada, la voluntat d'evitar conflictes generacionals.
- El governant i els seus subordinats han de tenir un profund sentit ètic del deure. Les virtuts o valors ètics d'un home noble (o *junzi*) són la humanitat o solidaritat humana (*ren*), l'altruisme (*shu*), la lleialtat (*zhong*), justícia (*yi*) i el coneixement (*zhi*).

---

[2]CHENGLEI,Luo. *La historia de Confucio*, Editorial Prana, 2007

- La clau volta del pensament confucià és l'educació. És la base que permet transmetre i inculcar adequadament les virtuts i les conductes correctes. En principi, l'educació no fa cap discriminació de classe, cosa que demostren els exàmens per a l'administració civil, mitjançant els quals es podia accedir al mandarinat (i per tant, progressar socialment gràcies a l'educació i no al llinatge), però per aprovar els exàmens calia estudiar, i per a fer-ho es necessitava temps i recursos.

Així doncs, aquests serien els punts més destacables del pensament confucià i que trobem actualment en la societat xinesa.[3]

2.2 El llegat cultural del confucianisme en la Xina actual i en el món dels negocis

Encara que el confucianisme hagi desaparegut com a culte actualment, hem de reconèixer la seva influència en l'organització de la societat de la Xina, sobretot en l'èmfasi que hi ha dins les empreses en relació amb la jerarquia i respecte als superiors, i també com veurem més endavant en les relacions interpersonals.[4]

Ha de quedar molt clar que el confucianisme és un codi de conducta sobre la correcta actitud personal respecte a la societat. El confucianisme ha tingut i té una clara influència sobre els xinesos en el dia a dia i també en l'àmbit laboral, ja que estableix en tots els àmbits, una jerarquia en les relacions interpersonals, les quals s'organitzen al voltant de cinc esferes: emperador-súbdit, pare-fill, espòs-esposa, germà gran-germà petit, amic-amic.
Aquestes relacions tenen tot un seguit d'obligacions mútues i drets preestablerts, i per a que la societat funcioni correctament, aquests drets i aquestes obligacions s'han d'acomplir.

---

3 PRADOS FONT, Carles. "L'arrel confuciana". *Societat i cultura a l'Àsia Oriental.* UOC, Barcelona 2006

4 JENSANA, Amadeo, "La cultura dels negocis en el món xinès" dins *Empresa i negocis a la Xina*, UOC, Barcelona, 2008

En el punt anterior hem dit que les virtuts d'un home noble són lleialtat, altruisme, justícia...i que aquestes virtuts es posen en pràctica a través de rituals, doncs bé, si actualitzem aquests conceptes , és a dir, si diem que el confucianisme defensa l'acompliment de les normes socials (*li*) que al seu torn han de ser portades a la pràctica amb humilitat i benevolència (*ren*) i lleialtat (*zhong*) i reciprocitat (*shu*) veurem com el confucianisme funciona com un ens regulador que ajuda a mantenir una mena d'harmonia social.

En el món dels negocis és també prou evident: l'establiment d'un cos directiu segons la jerarquia confuciana (per edat), el respecte cap a aquesta 'autoritat' (directiu-treballador) i sobretot la importància del *guanxi.* Aquests tres apartats però el desenvoluparem en punts posteriors, i es que de fet, els punts següents: esperit de grup, *guanxi*, jerarquia i reputació són la plasmació de les virtuts que acabem d'esmentar, per tant malgrat que no esmentem contínuament que aquestes característiques de la cultura dels negocis a la Xina són herències confucianes, (per tal de no avorrir al lector) hem de tenir-ho molt present.

3.La cultura dels negocis a la Xina:

L' èxit o el fracàs d'una estratègia empresarial a la Xina dependrà en bona mesura del coneixement de la cultura dels negocis del país.

La gran majoria d'empreses estrangeres, entre elles les espanyoles, es troben amb greus obstacles a l'hora d'establir-se a la Xina, problemes que rauen en el desconeixement del comportament empresarial dels xinesos.

Tanmateix no hem d'exagerar aquestes diferències ni creure que són impossibles de salvar, hem de tenir en compte que en l'últim quart de segle la Xina ha estat molt més oberta al món occidental i per tant, en aquest context cal dir que determinats paràmetres de la cultura occidental dels negocis han estat assimilats pels xinesos al mateix temps que s'han difuminat moltes de les característiques de les normes de conducta de la mil·lenària cultura xinesa.

Depenent de l'entorn geogràfic en que es desenvolupen els negocis aquestes normes de conducta, protocol i negociació varien substancialment.

En primer lloc s'ha de diferenciar entre les grans ciutats costaneres com Beijing, Shanghai, Guangzhou o Tianjin, on la influència occidental ha estat més gran i els empresaris coneixen millor la manera de fer dels occidentals, i les zones de l'interior i petites ciutats on aquest contacte ha estat menor i les normes de conducta segueixen estant més arrelades. Així doncs, el xoc cultural sempre serà més evident amb empresaris de l'interior que no pas amb empresaris de grans ciutats.

3.1 Característiques principals

A l'hora d'entaular negociacions amb empreses xineses hi ha tot un seguit de característiques que els empresaris occidentals haurien de tenir molt presents i que haurien d'intentar assimilar per tal de fer fructificar aquestes negociacions.
Tot seguit esmentarem les més importants.

3.1.a Esperit de grup:

Els xinesos com ja sabem pel que hem estat explicant en punts anteriors (vegeu el punt 2) donen més importància al grup que no pas a l'individu. De forma completament oposada al comportament occidental als xinesos no els agrada ser individualitzats o diferenciats d'un col·lectiu. La raó d'aquesta actuació és el sentiment de pertinença i la creació d'una identitat a partir del grup que representa la família, l'escola, la universitat o l'empresa.
Així doncs, conceptes com 'individualisme' o 'intimitat', tan arrelats en la nostra societat, són relativament nous en la societat xinesa.
Els xinesos no solen prendre decisions individualment sinó que consulten l'opinió del grup i busquen sempre la seva aprovació; per aquest mateix motiu els costa molt acceptar les responsabilitats individuals.
Tanmateix cal esmentar que si bé el col·lectivisme és una virtut social amb un profund arrelament històric a la Xina, també cal dir que cada cop més, les generacions més joves, estan relativitzant la importància d'aquesta característica.

Així doncs i de manera resumida podríem dir que el col·lectivisme té diverses conseqüències, entre les que destaquem que la presa de decisions a la Xina es fa de forma conjunta a través de reunions entre els responsables que decideixen quina és la millor manera d'actuar, i que a les reunions amb estrangers, siguin occidentals o d'altres llocs del món, hi hagi una presència considerable de xinesos.

3.1.b Guanxi

Dèiem anteriorment que el desconeixement de determinats codis de conducta i normes ensopien les negociacions entre empreses occidentals i orientals, i el *guanxi* és un factor clau per a l'èxit final de les negociacions.

El *guanxi* ha estat un fenomen estudiat de manera extensiva per nombrosos economistes i experts, i de fet diversos estudis posen de manifest que els empresaris xinesos utilitzen el *guanxi* com element bàsic en les seves relacions empresarials.

Però què és ben bé *guanxi? Guanxi* pot traduir-se literalment per 'relació', o des d'un punt de vista més pràctic com a 'contacte' o 'connexió'.

La paraula *guanxi* està composta per guan i xi. Guan significa porta o sortida, mentre que xi significa lligar. Així doncs, i en un sentit ampli, podríem dir que aquest terme fa referència a les relacions o connexions socials basades en l'interès i el benefici mutu.

Tanmateix hem d'aclarir que el terme *guanxi* té varies connotacions. En el sentit més ampli i general del terme, tal com dèiem abans *guanxi* pot traduïr-se simplement per relacions, però una segona accepció ens remet a un conjunt de relacions que funcionen d'acord amb unes normes de reciprocitat.[5]

En aquest Treball de Recerca, farem servir doncs, aquesta segona accepció en la que ens referim a un tipus especial de relació que uneix a varies parts en un intercanvi recíproc de favors i obligacions mútues.

Aquests intercanvis però, no són única i exclusivament comercials sinó que també impliquen la reciprocitat de favors (*renqing*) i el manteniment de l'estatus social (*mianzi*).

En cas de no acomplir amb aquesta norma de reciprocitat i d'obligació social, la persona en si veurà el seu prestigi social danyat greument.

---

[5] LUN SO,Ying i WALKER ,Anthony, *Explaining Guanxi*, New York: Routledge, 2006

Si aprofundim una mica més veurem que guanxi és un concepte multi-dimensional que integra tres dimensions: l'afectiva, la normativa i la instrumental.

Si analitzem una per una ens adonarem que la dimensió afectiva fa referència a la relació que mantenen dues persones únicament per l'existència de llaços afectius, podent usar aquesta dimensió per aconseguir béns o recursos materials, la segona dimensió, la normativa, és aquella en la que dues persones mantenen una relació a través de familiars llunyans o amics en comú o l'existència d'una identitat comuna, tal i com exemplifiquen Ying Lun So i Anthony Walker a *Explaining Guanxi:*

'El meu cognom és Li, va dir el Sr.Li.

'Oh, el cognom de la meva esposa també és Li. Així doncs podria anomenar-te *jiujiu* (oncle matern) va dir Chen, estrenyent la mà de Li fortament ja que estava molt content d'haver -se trobat amb el germà de la seva muller tants anys després.

'El meu cognom és Cheng' va dir un altre convidat.

'Oh. Aleshores som una família perquè jo també són Chen!'

'No. El meu nom és Cheng ,no Chen'.

'Oh...bé, els nostres noms sonen tan semblants que podria considerar que som de la mateixa familia'.[6]

Aquest acudit serveix per a exemplificar-nos com els xinesos busquen llaços en comú per establir ponts i lligams entre ells, i encara que a la nostra cultura aquest fet no és tan evident, és quelcom que hauríem de tenir molt en compte, ja que es tracta de la millor manera de començar a establir el *guanxi.*

La tercera dimensió fa referència a l'aspecte instrumental, que esdevé quan una persona tracta de desenvolupar un llaç afectiu amb una altra per tal de trobar un medi o instrument per aconseguir altres objectius. Aquest tipus de relació serà inestable i temporal.

Per aconseguir un *guanx*i, estable, fort i durador, aquestes tres dimensions han d'alinear-se i cap d'elles ha de ser inconsistent.

Els *guanxis* on aquestes dimensions van en sentit oposat estan condemnats al fracàs a curt termini.

Si fins ara hem intentat explicar què és el *guanxi* ara volem veure quines implicacions positives són les resultants del desenvolupament del *guanxi.*

---

6 LUN SO,Ying i WALKER ,Anthony, *Explaining Guanxi*, New York: Routledge, 2006

Tal com recull Patricia Ordóñez de Pablos al seu estudi sobre el *guanx*i [7] són tres els beneficis principals que emanen del *guanxi*: Accés a fonts determinants d'informació i accés a recursos i altres àrees (facilitar acords de transport, recollida de pagaments i la creació d'una reputació i imatge d'empresa).

Cal destacar que les informacions sobre el mercat xinès són molt limitades, per això una bona xarxa de *guanx*i pot informar-nos sobre quines són les tendències del mercat així com les amenaces i oportunitats actuals i futures, o pot facilitar-nos l'accés a nous clients o a afavorir algunes relacions comercials.

El *guanxi* també ens afavoreix en les relacions amb els governs locals, l'accés a recursos humans, temes relacionats amb el transport i la distribució... en resum, *el guanxi* ens ofereix excel·lents recursos per a facilitar les transaccions comercials permetent l'accés a recursos limitats, un tracte preferent en les negociacions i la protecció davant amenaces externes.

3.1.c Jerarquia

Tal com dèiem abans, la jerarquia és una de les principals herències del confucianisme.

Els xinesos sempre volen saber quin és el grau d'autoritat del seu interlocutor i fins a on arriben les responsabilitats de cada membre de la empresa amb el que tenen contacte per saber així de qui esperar decisions o a qui exigir respostes si hi hagués cap problema.

Dins les empreses i organitzacions xineses hi ha una tot una capa de poders intermedis que seria del tot convenient travessar el més ràpid possible per a arribar al nivell de màxima jerarquia, lloc on es prenen les veritables decisions.

Aquesta capa de directius intermitjos queda ordenada jeràrquicament segons l'edat. Una persona jove, encara que sigui una persona més formada, amb més coneixements i més preparada queda automàticament classificada en un nivell baix dins l'escala jeràrquica.

Així doncs, per anar ascendint, la única cosa que cal 'fer' és anar madurant vitalment. Fet irremeiable per altra banda.

---

[7] ORDÓNEZ DE PABLOS,Patricia. “ La importancia del guanxi, renqing y xinyong en las relaciones empresariales en China: Implicaciones para las empresas españolas.” Tribuna de Economía, núm.818

Aquesta jerarquització de les empreses sumada al col·lectivisme explicat al punt anterior dóna coma resultat unes empreses estructurades verticalment amb distribució de poder segons el rang de cada persona, la falta de discussions constructives entre les diferents capes de poder, una increïble falta d'iniciativa individual per a la solució de problemes, sobretot si aquesta iniciativa pot comportar qualsevol tipus de confrontació amb els superiors jeràrquics i per últim, una tolerància àmplia sobre les contradiccions i les ambigüitats.

Voldríem ampliar una mica més aquest últim comentari ja que aquesta ambigüitat és quelcom estrany per a la mirada occidental.

És curiós si més no com els xinesos, per por a donar una mala imatge, eviten mostrar que no comprenen quelcom, així com també eviten donar respostes directes, ja siguin positives o negatives, per tal de no ofendre el seu interlocutor (recordem la importància de mantenir l'ordre i l'harmonia).

A la pràctica, els xinesos podríem dir que no valoren la franquesa i consideren les preguntes directes com una mostra de falta de tacte i d'educació.

3.1.d Reputació, dignitat i prestigi

Aquests tres conceptes se solen entendre a la Xina amb la paraula *mianzi* que podríem traduir literalment per ‘cara’.

La importància de les relacions interpersonals és una de les conseqüències per les quals la credibilitat de les persones resulta fonamental en el seu desenvolupament professional.

La cara doncs, vindria a representar l’honor i la dignitat d’una persona, per això és important no ofendre, ni ridiculitzar o deixar malament o pressionar algú per a que doni una resposta concisa...i és que això últim és cabdal. Els xinesos no donaran mai una resposta categòrica de si o no, sinó que seran sempre respostes ambigües i molt diplomàtiques.

Aquesta característica no deixa de ser una altra herència de l’harmonia superficial confuciana. Per regla general, a l’ Àsia oriental el comportament social intenta evitar la confrontació directa i qualsevol altre tipus d’acció que puguin danyar el prestigi aliè. És per això que resulta del tot necessari el fet de guardar les formes.

No hem de buscar mai responsabilitats individuals (herència comunista), de fet, podem fer-ho com a truc per a desencallar alguna negociació que no avança: demanar per un màxim responsable sempre farà que les coses rutllin millor, ja que per tal de no moure tot l'aparell burocràtic (si està dins les seves possibilitats) els xinesos intentaran resoldre com puguin.

Tornant a 'la cara' direm que els xinesos eviten el xoc directe, no només en l'àmbit empresarial sinó també en la vida quotidiana. Perdre 'la cara' és quelcom indigne i vergonyós.

3.2 Negociacions a la Xina

Una de les particularitats de la societat xinesa és la seva desconfiança envers els estrangers.
Aquesta desconfiança te una base històrica (colonialisme europeu, guerres de l'opi, tractats desiguals...) i és per això que resulta imprescindible un intermediari a l'hora d'establir contactes amb els xinesos.
Aquest intermediari pot ser una Institució, una Associació, una Ambaixada...qualsevol 'fadrí' amb el que els xinesos puguin situar-nos a nosaltres o a la nostra empresa ja que els xinesos se solen interessar pel perfil de l'empresa estrangera, el rang dels interlocutors i el seu paper dins de la companyia, la reputació i prestigi d'aquesta, etc.
Un exemple seria la pròpia Casa Àsia que tot sovint actua de referent i d'amfitrió en la recepció de comissions o grups d'empresaris o autoritats xineses.
Per tant, és molt important aquesta primera fase d'establiment de la relació ja que serà el primer pas per establir negociacions posteriors.
(generalment se celebren dinars, sopars i altres actes per a fomentar aquest coneixement mutu)
Un cop superada aquesta primera barrera és molt important presentar l'empresa i les persones que formen el grup que representa a l'empresa.
Com ja hem dit reiteradament, la societat xinesa s'organitza sota l'ordre jeràrquic proposat per Confuci, per això serà molt important saber qui és qui. Quin càrrec ocupa dins l'empresa, quina titulació té, quant de poder concentra... És a dir, segons l'edat, el càrrec, els estudis i el poder adquisitiu.

També és normal que els xinesos formulin preguntes 'indiscretes' en aquest sentit, com per exemple preguntar quants metres té la nostra casa, quin cotxe tenim, quin sou guanyem, quants anys tenim (això últim que pot semblar de molt mala educació a les societats occidentals, és quelcom fonamental per als xinesos per a poder-nos situar dins l'ordre jeràrquic ja que a més edat, més responsabilitat, més ingressos, etc.).

Aquestes preguntes són fórmules d'aproximació, de cortesia i familiaritat, encara que ens semblin estranyes o poc adequades és la manera més efectiva i més directe de trencar el gel i sobretot de conèixer a l'altre. (necessiten classificar jeràrquicament al grup occidental segons el nivell de vida i l'estatus social)

De la mateixa manera seria convenient que abans d'emprendre el nostre viatge cap a la Xina ens informéssim sobre la persona o l'entitat amb la que anem a negociar ja que per als xinesos la presència no era fins ara el més important i per això podem equivocar-nos en l'aparença.

Una altra curiositat a destacar és la poca distància que mantenen dins les converses sobretot si la contraposem al poc contacte físic que hi ha entre xinesos i estrangers. No són habituals les abraçades, ni els petons, ni les 'palmedalles' a l'esquena, i a l'hora d'estrènyer la mà també hem de vigilar de no exercir massa contundència, així com també haurem d'evitar xiular o senyalar amb el dit, ja que són actes molt mal vistos.

Un segon pas per a acostar-nos a les tant desitjades negociacions és l'intercanvi d'informació tècnic. Les primeres reunions amb la part xinesa acostumen a tenir per objecte l'anàlisi tant tècnica com comercial dels productes o serveis en què totes dues parts desitgen col·laborar.

En aquest punt resulta del tot imprescindible la presència d'un traductor o intèrpret. És realment molt important trobar un intèrpret que conegui bé el nostre idioma o que domini l'anglès. Això és cada vegada menys un problema, però hem de saber que el nivell d'anglès a la Xina no és del tot bo, malgrat que mica en mica van millorant en aquest aspecte. És recomanable quedar amb l'intèrpret una mitja hora abans per situar-lo dins el context de la negociació, quin és el seu paper i que esperem d'ell.

Els intèrprets no només tradueixen sinó que fan de fil connector entre les dues parts, però sempre s'ha de tenir en compte que qui controla la negociació és l'empresari i no l'intèrpret.

En quant a l'edat del nostre intèrpret és molt relatiu, hi ha gent que prefereix intèrprets d'edat avançada pe seu grau d'experiència, encara que això pot comportar que aquesta persona (per motius d'edat) sigui més partidista que una l'altre de més jove, i hi ha qui prefereix un intèrpret més jove per ser gent més preparada a nivell educatiu, per estar més en contacte amb les noves tecnologies, encara que siguin intèrprets amb menys experiència.

La traducció simultània és gairebé impossible perquè la construcció gramatical xinesa funciona al revés que la nostra. L' única cosa que podem fer és facilitar el text a traduir una mica abans per a que l'intèrpret pugui preparar-s'ho adequadament.

A banda del traductor també és fonamental disposar de bons materials tècnics i de promoció que ens ajudin a presentar de la millor manera possible els nostres productes o serveis, i al seu torn que refermin les explicacions verbals que estem realitzant.

Aquestes dues parts, l'establiment de la relació i l'intercanvi d'informació tècnic són crucials abans de l'inici de les negociacions ja que permet als xinesos formar una opinió i un pla o estratègia a seguir amb nosaltres. A més, permet decidir els membres de l'empresa que assistiran a les negociacions i el seu paper.

Les negociacions es segurament el tema més delicat per a nosaltres ja que és en aquest punt on la cultura dels negocis oriental es mostra en tots els sentits.

Per començar hem de situar les empreses xineses dins l'àmbit de l'economia. De manera resumida podríem dir que el '*big boss'* segueix essent el Govern, si políticament no es fomenta una activitat serà molt difícil de negociar (per exemple el tema dels visats).

En la pràctica és el Govern qui decideix la política econòmica i de fet, hi ha moltes empreses que encara que semblin privades estan sota control estatal, per tant les decisions s'hauran de prendre entre l'empresa i el departament de l'Estat que correspongui.

Dit això crec que també hauríem d'aclarir que el temps per als negocis a la Xina discorre amb un altre ritme o velocitat. El primer que hem de tenir clar és que per a poder fer negocis satisfactoris a la Xina hem d'anar amb temps, sinó juguem amb desaventatge. Les negociacions solen ser llargues i espaiades en el temps, ja que cada decisió presa per la part oriental és el fruit d'una decisió del grup, la qual es formula evidentment en privat i no precisament amb el dinamisme al que estem acostumats els occidentals.

Això respon en part, al que acabem d'explicar sobre la intervenció de l'Estat. Pot resultar difícil, en el món contemporani, ajustar-se als períodes orientals que no produeixen resultats immediats. Així doncs, el leit motiv americà 'time is money' pot resultar perjudicial a l'hora de voler ingressar efusivament en aquest mercat tan fèrtil.

Per això mateix cal avisar sobre la impaciència. Els xinesos empren tàctiques d'esgotament, la més evident és la que acabem d'esmentar, dilatar el màxim possible el temps per a posar-nos contra les cordes.

Existeix una antiga endevinalla xinesa que diu: Com es transforma una barra d'acer en una agulla de cosir? La resposta es colpejant-la una vegada i una altra. Tenacitat, perserverança i repetició. Una mostra més de que els temps a la Xina varien molt de l'acceleració que caracteritza a Occident. Traduït això a la contemporaneïtat dels acords comercials, per a un xinès els compromisos són a llarg plaç i la confiança d'una relació es construeix igual que els 6700 kilòmetres de la Gran Muralla : una totxana cada vegada.[8]

Tenint en compte que les condicions i els termes acordats durant les negociacions són informacions públiques, hem d'estar advertits sobre possibles intents de 'xantatge' comparatiu, és a dir, els xinesos són molt bons negociador i intentaran extreure'ns el màxim d'informació possible, sobretot si es tracta de productes d'alta tecnologia , també, i jugant amb aquest ball d'informacions públiques ens mostraran quins preacords o quins preus han fixat amb altres companyies del mateix sector que nosaltres o que altres empreses orientals han aconseguit amb altres empreses occidentals. Per aquest motiu no ens ha d'estranyar si de deu propostes, nou ens poden semblar irracionals o impossibles, no ens hem de desesperar, tan sols és una altra tàctica: el que podem fer es respondre a les ofertes amb contraofertes igual d'irracionals fins arribar a un punt mig per a les dues parts.

Una altra fórmula molt emprada és la de les pauses llargues i els silencis prolongats per part del grup xinès. Moltes vegades, aquests silencis i pauses tan comuns no beneficien gens la part occidental, que tendeix a donar informació que pot resultar de gran valor o realitzar concessions amb l'ànim de trencar el gel.

---

[8] SCHMIDT MEYERHOLZ, Paula. Transformando el acero en una aguja de coser

De fet, hi ha un punt que ens és favorable: els xinesos tenen present que són un país emergent, amb un gran potencial però amb moltes mancances encara, i malgrat tenir un sentiment de superioritat cultural són conscients que tenen molt per aprendre i que aquest coneixement ve en part de l'exterior, per tant sempre podem jugar amb aquest avantatge tecnològic i perquè no, negociar talment com ells exercint aquesta pressió psicològica dient (encara que siguin petites mentides) que nosaltres també hem parlat amb els seus competidors i aportant alguna dada que ens sigui beneficiosa.

3.3 Protocol[9]

3.3.a Banquets

Tal com hem dit en els punts anteriors, els dinars i sopars de negocis són la forma més usada per a establir relacions interpersonals.

Per començar cal dir que els nostres horaris (sobretot els dels espanyols) i els seus tenen poc a veure, els dinars se serveixen de dos quarts de dotze fins la una i els sopars de dos quarts de set a les set. Això s'ha de tenir en compte a l'hora de programar reunions, ja que els xinesos es posen molt nerviosos quan tenen gana i no pensen en la negociació.

Per norma general aquests menjars solen celebrar-se en restaurants locals (menjar xinès) en taules rodones on els àpats es col·loquen al centre de la taula sobre un cercle giratori.

Cadascú té el seu lloc assignat i generalment sempre funciona de la mateixa manera: el convidat principal seu mirant cap a la porta d'entrada, a la seva esquerra s'asseu l'amfitrió i a la dreta l'intèrpret.

El segon convidat en rang se sol col·locar en la posició oposada al convidat principal, i de la mateixa manera el segon rang de la delegació amfitriona es col·loca a l'esquerra i l'intèrpret a la dreta. La resta de convidats també segueixen aquestes regles.

---

9 SALAMANCA MONTES, David. " El protocolo de negocios en China" Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Pequín. Beijing, Novembre de 2003

Els dinars consten d'uns nou a dotze plats. Una de les principals característiques del protocol als menjars és que l'amfitrió ha de procurar que tots els convidats estiguin servits, fet que es tradueix en una constant vigilància per observar si els plats són plens i servir-ne més en cas que no sigui així.[10]

Els banquets són una font inesgotable de sorpreses per als occidentals: per començar ens sobtarà com de ràpid i de sorollosa mengen els xinesos, parlar amb la boca plena, escopir i fumar són costums molt arrelats encara que últimament el Govern està fent esforços per eradicar. (sobretot el fet d'escopir constantment i arreu).

És ben sabut que els orientals no utilitzen coberts sinó que fan servir palets, no és pas obligatori que nosaltres els fem servir però sempre serà molt ben vist l'esforç d'intentar-ho, de totes maneres si no ens en sortim sempre hi haurà uns coberts a la nostra disposició.

També serà ben vist provar de tot una mica per molt que no ens agradi el que hi ha a la taula i sobretot no hem de demanar mai arrós blanc ja que aquest se serveix al final dels àpats, per si algú s'ha quedat amb gana. Tampoc hem d'acabar-nos tot el menjar ja que això significaria que no hi ha hagut prou menjar per a tothom.

El punt més conflictiu en els àpats amb orientals és el de la ingestió de begudes alcohòliques. Potser, més que conflictiu podríem dir que és el més perillós, ja que els xinesos beuen molt i sense cap tipus de distinció. En un mateix àpat poden barrejar cervesa, amb vi, amb altres licors més forts, etc.

Quelcom interessant d'aquest punt és que no es pot beure sol, sempre s'ha de brindar conjuntament i mai podem servir-nos el nostre propi got sinó que haurem d'emplenar el del nostre veí, el qual farà exactament el mateix amb nosaltres.

Als xinesos els agrada molt competir amb els occidentals en qüestió de beure, així doncs, si volem evitar quedar malament (perdre la cara) o acabar en un estat d'embriaguesa greu el més recomanable és tallar-ho abans de començar amb una petita excusa tal com tenir l'estómac dèbil o algun tipus d'al·lèrgia. Els xinesos són molt respectuosos i no ens comprometran.

En cas que siguem nosaltres els qui vulguem convidar, el més senzill serà apostar per un restaurant xinès, on ja estan prou acostumats a preparar aquests tipus d'esdeveniments i no haurem de preocupar-nos per res (en cas de que l'àpat se celebri a Espanya només cal explicar que els comensals seran xinesos per tal que el menjar que preparin sigui veritablement xinès).

En cas de voler oferir plats no xinesos seria interessant apostar per 'tapes' o menjars similars ja que els xinesos no estan acostumats als plats occidentals i trobar-se, per exemple, un entrecot o una

---

[10]JENSANA, Amadeo, "La cultura dels negocis en el món xinès" dins *Empresa i negocis a la Xina*, UOC, Barcelona, 2008

dorada sencera, els suposarà un greu problema per varies raons: La primera és per que no entenen que només hi hagi un plat a taula, en segon lloc perquè la peça en si és massa grossa per a poder ser tallada amb els bastons i tercer, perquè per tal no molestar-nos no ens ho diran i tal com comenta Mónica Li a mode d'anècdota dins la conferència ja esmentada anteriorment, és molt possible que la carn o el peix acabin sota la taula abans que perdre la cara.

Així doncs, és recomanable apostar per menjars de 'petites dimensions' i procurar, ja que el temps de menjar és molt ràpid, que tots els plats se serveixin alhora i en abundància.

Tampoc hauríem de sorprendre'ns si els xinesos es disposen a gaudir d'un becaina (mitja hora més o menys) fins i tot, asseguts a la pròpia taula.

3.3.b reunions

Quelcom curiós però habitual és que a la nostra arribada ens rebi una delegació que ens aplaudeixi mentre entrem dins la sala de reunions.

L'ordre d'entrada haurà de respectar el rang jeràrquic del grup estranger.Així doncs, el primer en entrar serà el càrrec més alt, després el segon del grup i així escalonadament segons la posició que cadascú ocupi dins el grup/empresa.

Això es fa així no només per qüestions de protocol sinó perquè així deixem ben clar el paper de cada persona i evitem possibles confusions.

Saludarem amb un simple 'nihao' (una mena 'd'hola' per a estrangers, ja que entre ells molt sovint se saluden preguntant-se si han menjat *Ni chi fan le man* (Ja has menjat?), i entregarem les nostres targetes de presentació amb les dues mans i mirant la cara del nostre homòleg.

En quant al lloc que ocupa cadascú a la taula de reunions, sol ser força semblant al costum occidental, de fet, cada cop és més comú que les taules siguin d'estil occidental, per tant, el convidat principal s'asseu al centre, just davant de l'amfitrió, i normalment la part xinesa es col·loca en un costat mentre que la part occidental es col·loca en l'altra.

Si fos el cas que la reunió se celebrés en una típica sala de reunions xinesa, és costum que les dues persones més importants no seguin un enfront de l'altre sinó de costat. El convidat principal s'asseu aleshores a l'esquerre mentre que l'amfitrió ho fa a la dreta.

Les targetes de presentació hauràn de ser traduïdes al xinès buscant fórmules que facilitin la comprensió de l'altre part. Per exemple, serà molt més comprensible si en comptes de traduir el nostre nom complet, el nostre càrrec, la nostra empresa, la nostra adreça, el nostre correu...etc, si només traduïm el nom o el cognom per quelcom que tingui un significat en xinès i si només afegim el nostre càrrec i l'adreça de correu electrònic directe.
Així doncs, nosaltres serem reconeguts pel càrrec que ocupem i pel nom que haguem donat.

En aquest sentit s'ha de tenir molt present que els xinesos són molt supersticiosos, així que haurem d'evitar números o paraules o colors que en xinès puguin significar o ques es puguin relacionar amb quelcom tràgic o dolent.

Un exemple que presentava Mónica Li al Curs de protocol i introducció al mercat xinès i que ens serveix per il·lustrar a la perfecció aquest tema és el del canvi de nom que va haver de realitzar la marca Alfa Romeo per a poder promocionar un nou model de cotxe. Originalment el model era l' Alfa Romeo 164, però aquests números a la Xina són un homòfon de " 路死": tos els camins duen a la mort, així que el cotxe va haver de ser rebatejat pel 168 que ve a ser el contrari: Tots els camins duen a la felicitat. "路發" [11]

Per últim destacarem el tema dels regals. Els xinesos porten un petit obsequi a qualsevol visita que realitzin, amics, familiars, coneguts...Per això resulta recomanable oferir un petit obsequi als nostres amfitrions. Es tracta d'un petit detall, qualsevol objecte típic espanyol els agradarà i sinó un bombons o uns dolços també ens serviran. Regals com paraigües, ventalls o coses que tallin no son una bona idea.

El més important dels regals no és el valor monetari que tinguin i no ens ha de sorprendre si no l'obren davant nostre. L'única cosa que hem de tenir present és evitar alguns colors en els papers de l'embolcall com ara el blanc i el negre, els quals podem substituir pel vermell o el daurat.

(Un petit consell per a quan les reunions siguin organitzades per nosaltres: hem de procurar que sempre hi hagi aigua calenta per a poder fer té, ja que els xinesos tenen el costum de beure'l a totes hores i no s'en poden estar.)

---

11 LI,Mónica; JENSANA, Amadeo. "Protocol i introducció al mercat xinès" Conferència presentada a Casa Àsia dins el Curs sobre negocis a la Xina, Barcelona, 9 de març de 2004

4.Conclusions

Després d'haver realitzat aquest treball hem vist com la Xina s'està convertint en una gran potència econòmica i com cada vegada hi ha més empreses no asiàtiques que estan apostant decididament per negociar amb aquest gran país. També hem vist que el principal escull a salvar per a totes aquestes empreses és la cultura xinesa en si, però això no ha de ser un problema ni ens ha de suposar un impediment ja que ara sabem que els xinesos són prou benevolents amb els no xinesos i per tant també s'adapten als nostres costums.

Així doncs hem arribat a diferents conclusions sobre quines són les mesures que ens són imprescindibles a l'hora de voler establir negociacions exitoses amb la Xina.

La primera es que resulta del tot necessari una preparació prèvia abans de realitzar qualsevol viatge de negocis a la Xina per varies raons.

Tal i com hem vist, el confucianisme en la seva vessant més pràctica és encara molt present a la socitat xinesa (i de fet creiem que ho serà més encara per la voluntat dels governants xinesos, vegeu els documents adjuntats a l'annex) i que aquest és un tret molt diferenciador respecte a les societats occidentals. Potser el més remarcable o el que més hauríem de tenir en compte són les relacions jeràrquiques i la cura que tenen els xinesos per a que aquesta jerarquía es mantingui i també la importància del *guanxi,* que no només es circumscriu a l'àmbit xinès sinó que nosaltres, també hauríem de procurar-nos la nostra pròpia xarxa de contactes per moure'ns més lliurement dins la burocràcia xinesa.

La segona es que les negociacions a la Xina no tenen el mateix ritme que hi ha a les societats occidentals sinó que són més lentes i que la nostra impaciència pot jugar-nos en contra. També ens ha d'haver quedat clar quines són les característiques tant d eles reunions, com de les negociacions, com dels banquets. Hem tractat els punts més bàsics de tot allò referent al protocol i és per això que a l'annex afegim algunes pàgines web que poden ser útils en cas de necessitar més informació.

Per acabar afegirem que la cultura dels negocis a la Xina ens permet descobrir una mica millor la idiosincràsia d'aquest país d'una tradició cultural mil·lenària, la qual continua vigent, d'una manera actualitzada evidentment.

5.Bibliografia

Referències bibliogràfiques:

1. SO, YING LUN. Explaining guanxi: The chinese business network. New York: Routledge, 2006

A través d'aquest llibre he pogut entendre què és el *guanxi*, les seves implicacions i connotacions.
El llibre és realment complert, potser fins i tot massa per resumir-lo en el que és un subapartat del treball, però m'ha sigut molt útil ja que gràcies a les seves explicacions exemplificades, com és el cas de l'acudit que he incorporat dins el text, facilita la comprensió d'actituts i conductes que malgrat entenem no compartim i que per tant ens resulten extranyes.
L'anàlisis que els dos autors fan de la multidisciplinitat del terme fa que sigui dificil de resumir en poques línies, i potser he pecat en el grau de simplificació i abstracció a l'hora de presentar les diferents facetes de *guanxi.*
Explaining Guanxi també té un capítol dedicat a la influència de la cultura xinesa, així doncs, podré fer servir aquest capítol per un altre dels subapartats del meu treball. Segurament més endavant, aquest apartat de *Guanxi* serà rectificat o fins i tot ampliat per a poder-lo relacionar amb el capítol esmentat ja que hi ha una clara relació entre la cultura confuciana i el comportament del *guanxi.*
L'últim capítol del llibre queda dedicat al futur de guanxi, tanmateix no sé si és adïent o no fe-hi menció ja que el meu propòsit és fer-ne una sencilla proximació, o millor dit, una explicació un tant superficial del significat i repercussió del terme.

En tot cas, i si és necessari sempre podem afegir que la Xina està patint un canvi cultural progressiu i imparable i que té a veure amb la lenta dissolució d'alguns dels paràmetres confucians que alimenten i sustenten el *guanxi* , com per exemple l'esforç de l'Estat xinès per incentivar el desenvolupament d'un sistema legal que acabi restant importància al *guanxi*, i que permet alhora reduïr el cost de les transaccions de les negociacions (ja que els favors i els regals que s'obtenen amb el guanxi són tot sovint d'un gran valor econòmic).

2. LI,Mónica; JENSANA, Amadeo. “Protocol i introducció al mercat xinès” Conferència presentada a Casa Àsia dins el Curs sobre negocis a la Xina, Barcelona, 9 de març de 2004.

A causa del meu pobre nivell d’anglès m’ha resultat gairebé impossible entendre el llibre de Mei-hui Yang, *Gifts, favors and banquets: the art of social relationships in China,* però n’he pogut rescatar algunes coses que he entès sobretot gràcies a la conferència de Mónica Li per Casa Àsia sobre el protocol a la Xina.

Gràcies a aquesta conferència, presentada per una xinesa que treballa com a intermediaria entre empreses espanyoles i empreses xineses que volen establir contacte, he pogut entendre els mecanisme d’aproximació que totes dues parts han d’exercir. Com han de fer els occidentals per no ‘perdre la cara’ davant una reunió o un banquet i com fer que els xinesos tampoc es trobin en aquesta situació en altres moments determinats. Saber els costums, els horaris i sobretot la manera de procedir és de vital importància a l’hora de redactar unes pautes de conducta que malgrat estar explicades sense l’ordre que imposen els llibres, queden molt clares i molt ben exemplificades a través d’anècdotes que ha viscut la pròpia Mónica Li en el decurs de la seva experiència professional.

Tot sovint creiem que la font d’informació més fiable són els llibres però ens oblidem que de vegades les anècdotes o les experiències viscudes pels altres i transmeses oralment poden quedar més gravades i millor enteses que no pas les explicacions acadèmiques, per dir-ho d’alguna manera.

Així doncs, crec que aquesta conferència, pot ser molt útil per aquelles persones que no tenen un alt domini de l’anglès i que volen tenir una breu introducció als mecanismes del mercat xinès i al seu protocol.

3. JENSANA, Amadeo. “Empresa i negocis a la Xina”. A: Empresa i negocis a l’Àsia Oriental. Barcelona: Editorial UOC, 2004, pàgs 1-65.

Podríem dir que aquest ha estat un dels llibres de capçalera que he utilitzat ja que m’he basat en la disposició realitzada pel propi Amadeo Jensana per establir els apartats i subapartats del meu treball.

A banda d'aquest llibre també he utilitzat alguns capítols d'altres publicacions de la UOC com poden ser el capítol dedicat a Confuci dins de *Pensament i Religió* o el capítol dedicat al confucianisme dins de *Societat i Cultura de l'Àsia oriental.* Aquests llibres ja els havia treballat en les seves corresponents assignatures i m'han servit per refrescar els coneixements que ja tenia sobre Confuci i la seva doctrina i per establir els punts més importants sobre aquesta filosofia que posteriorment he redactat en l'apartat 2 i els seus dos subapartats.

Dic que han sigut de gran ajuda perquè com ja he explicat en reiterades ocasions al llarg de tot el treball, aquest no és un Treball que aprofundeixi dins les religions de la Xina sinó que ofereix una visió clara, concisa i pràctica del que ha estat i és el confucianisme a la Xina. En l'annex també he incorporat un parell d'articles de diaris diversos on recullen el nou despertar del culte cap a la figura de Confuci.

Del llibre d'Amadeo Jensana a banda del que ja he esmentat n'he extret les línies bàsiques del que després a base d'altres lectures he anat ampliant.

Bibliografia:

AMBLER, TIM and WITZEL, MORGEN. *Doing business in China*. London: Routledge, 2000

GLOBAL MARKET BRIEFTING. *Doing business with China*. London (etc): Kogan Page, 2003

JENSANA, A. *Empresa y negocios en Asia Oriental* – Barcelona : Editorial UOC, 2004.

SO, YING LUN. *Explaining guanxi: The chinese business network*. New York: Routledge, 2006

YANG, MAYFAIR MEI-HUI. *Gifts, favors and banquets: the art of social relationships in China*. Ithaca (N.Y): Cornell University Press, 1994.

SALAMANCA MONTES, David. " El protocolo de negocios en China" Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Pequín. Beijing, Novembre de 2003

ORDÓNEZ DE PABLOS,Patricia. " La importancia del guanxi, renqing y xinyong en las relaciones empresariales en China: Implicaciones para las empresas españolas." Tribuna de Economía, núm. 818 (octubre 2004) . pàgs.221-234.

PROTOCOLO Y ETIQUETA.*Protocolo en las negociaciones* "http://www.protocolo.org/gest_web/proto_Seccion.pl?rfID=296&arefid=2322&pag=2" (1 junio 2006)

6. Annex

A continuació volem adjuntar alguns documents que ens semblen interessants per acabar d'entendre aquest treball:

PAULA SCHMIDT MEYERHOLZ

Historiadora y periodista

Cómo despertar al dragón: China y su cultura empresarial

Subido por Beatriz Letelier el Septiembre 5, 2004

Número 84/año 9

2003

www.rrealidad.cl

http://mensual.prensa.com/mensual/contenido/2005/06/22/hoy/perspectiva/256597.html

Transformando el acero en una aguja de coser

Para Occidente, China está compuesta por otras modalidades aún más desafiantes que su idioma: los elementos que conforman su cultura. Si se desea realizar cualquier tipo de transacción en este gigante en desarrollo, se deben saber interpretar aspectos fundamentales de su civilización, que se remontan a 2.500 años atrás con las enseñanzas del filósofo Confucio, y que aún conforman y estructuran la mentalidad china.

Existe un antiguo acertijo chino que dice: ¿Cómo se transforma una barra de acero en una aguja de coser? La respuesta es golpeándola una y otra vez. ¿La enseñanza? Tenacidad, perseverancia y repetición. O sea, los tiempos en China varían mucho de la aceleración que caracteriza a Occidente.

Traducido esto a la contemporaneidad de los acuerdos comerciales, para un chino los compromisos son a largo plazo y la confianza de una relación se construye igual que los 6.700 kilómetros de la Gran Muralla China: un ladrillo a la vez.

Puede resultar difícil, en el mundo contemporáneo, ajustarse a los períodos orientales que no producen resultados inmediatos. El leit motiv americano "time is money" puede resultar pernicioso

a la hora de querer ingresar efusivamente a este fértil mercado. Se quiere vender, pero en China eso marca la gran diferencia a la hora de cómo introducir mil millones de camisetas a los cada vez más ávidos consumidores chinos.

Cuando Confucio irrumpió en la sociedad asiática (551 A.C.) ésta se encontraba en medio de un profundo cambio social, bajo la tutela de la dinastía Chou (cerca del 1100-221 A.C.). Los señores feudales estaban desunidos y debilitados dando paso a la aparición de nuevos estados independientes que crearon una clase terrateniente y comerciante ostentosa la cual, eventualmente, condujo a la gran mayoría del pueblo a vivir en pobreza.

Sin embargo, el filósofo manifestó que el camino hacia la armonía de una sociedad radicaba en que los individuos comprendieran y se ajustaran a las normas y deberes que se les asignaba dentro del cuerpo social y el valor de no querer cambiar el lugar que cada uno mantiene dentro de la escala social. Es así, también, como predicó la valoración y el respeto hacia el prójimo, ya que mis acciones serán correctas siempre y cuando se considere el impacto que éstas tendrán sobre los demás. Nace el concepto de Guanxi que significa la dependencia y alianza dentro de las relaciones sociales, las cuales moldean la forma en cómo se trabaja y se crean los nexos entre las personas sean profesionales, contractuales o interpersonales.

El poder de Guanxi sigue siendo poderoso y no asimilar su trascendencia puede menoscabar un negocio. Un ejemplo de esto puede verse reflejado en la incongruencia que se suscitó en el siguiente caso: Un gerente general norteamericano viajó a Taiwán para cerrar un acuerdo comercial con el presidente de una importante empresa papelera. Como no se conocían comenzaron el diálogo intercambiando temas generales entre dos profesionales unidos por una transacción, “Cómo estuvo su viaje, cómo ha estado el clima, etc.”.

El norteamericano provenía de Columbus, Ohio, lugar en donde se sitúa la Universidad de Ohio State.

Cuando el Presidente taiwanes mencionó que su hijo se encontraba estudiando ahí, obtuvo una lacónica respuesta por parte del estadounidense, “Sí, es una buena universidad, pero hablemos sobre la negociación” (Understanding Chinese Culture and Business Practices. Murray Johannsen). Claramente, el empresario anglosajón ignoraba las investigaciones que establecen que entre un tercio a la mitad de las transacciones comerciales inter-culturales fracasan debido al conflicto, sobre

las expectaciones y la disconformidad sobre los beneficios y contribuciones que se realizan en un contrato cuando las partes provienen de los dos extremos del planeta.

Las Cinco P's

Mark Buchman, profesor de la UCLA en California, imparte una cátedra sobre cómo realizar negocios en el Asia Pacífico. Los ingredientes necesarios se encuentran en lo que él denomina como "las cinco P´s": Planificación, Perseverancia, Paciencia, Perfección y Relaciones Personales. Para el académico, es importante valorar incluso aquellos aspectos culturales más sutiles dentro de una sociedad, ya que éstos moldean la percepción de cómo se registra lo que acontece en el mundo.

Los siguientes principios ilustran algunas de las barreras culturales que deben tenerse en cuenta a la hora de negociar con un oriental:

* La lógica oriental funciona en espiral. Más sutil y más profunda que la mentalidad lineal del hombre occidental.

* A pesar de no estar de acuerdo, el chino será más reticente a manifestar su negatividad.

* El significado de un mensaje deberá ser inferido, ya que el sentido real de las palabras se deduce, jamás es algo explícito.

* Al expresarse el oriental dice "nosotros" nunca "yo" debido a su sensibilidad siempre orientada hacia el receptor.

* Su disposición racional le indica que primero debe aplicar el caso dentro de un contexto, más allá de tomar en cuenta principios abstractos como las leyes o regulaciones.

* El individuo debe estar en armonía con el grupo. Una gran diferencia con el individualismo del mundo occidental, en donde la necesidad de autonomía y los derechos individuales, a veces priman por sobre las del grupo.

* Si se produce conflicto, hay mediación para evitar la confrontación hasta llegar a un consenso.

* Durante las reuniones el tiempo de comienzo y término son flexibles.

* Los resultados tras un conflicto no se califican en blanco y negro, ya que incluso se gana cuando se pierde y se necesita perder para ganar.

Nadie dijo que sería fácil compenetrarse con la cultura china. Pero las tradiciones milenarias que impregnan su filosofía no han impedido que el dragón avance ágilmente en la vorágine económica del mundo actual.

Para el hombre occidental es importante concebir el impacto de Confucio en la cultura china, abarcar los símbolos e imágenes que siguen siendo una parte integral de la comunicación y comprometerse a entablar relaciones pausadas y al largo plazo, ya que estos son los ingredientes que constituyen su verdadero idioma.

ALIANZA.

El neoliberalismo y el neoconfucianismo

KENNETH MURPHY

Occidente ha dominado el mundo desde la Revolución Industrial. Hoy ese dominio parece amenazado por los herederos del confucianismo del Asia oriental, la ideología por excelencia de la cohesión estatal.

Los siglos de inculcación del confucianismo fueron tan importantes para el surgimiento de las economías del Asia oriental caracterizadas por el hipercrecimiento como la conjunción del protestantismo y el surgimiento del capitalismo para Occidente. Los principios del confucianismo siguen constituyendo un compás interno para la mayoría de los asiáticos orientales en una era posconfuciana, así como las admoniciones bíblicas siguen siendo normas para Occidente en una era posreligiosa.

La orientación fundamental del confucianismo ha cambiado poco desde que los discípulos de Confucio de una generación anterior a la de Sócrates recopilaron sus aforismos. De hecho, el confucianismo llegó a ser la ideología oficial del Estado chino dos siglos antes del nacimiento de Cristo.

El confucianismo fue esencialmente una justificación filosófica del gobierno por parte de una burocracia benévola dirigida por un soberano virtuoso. La virtud garantizaba la armonía entre el hombre y la naturaleza, además de la obediencia dentro de una sociedad estratificada. Un principio confuciano clásico es el siguiente: poseer la virtud brindará al soberano el pueblo; poseer al pueblo le brindará el territorio; poseer el territorio le brindará su riqueza; poseer la riqueza le brindará recursos para gastar. La virtud es la raíz; la riqueza es el resultado.

Durante el renacimiento neoconfuciano de los siglos XI y XII, se añadió una dimensión metafísica para colmar un vacío revelado por los avances del budismo dentro de China. En adelante, un buen confuciano podía desdeñar, con la conciencia tranquila, la renuncia budista al mundo. Esa reformulación de preceptos fundamentales restableció la primacía del confucianismo en China y los Estados vecinos, que se mantuvo indiscutida durante 700 años.

El neoconfucianismo brindó la ideología básica a los vecinos de China que la admiraban -el Japón, Corea y Vietnam- hasta el advenimiento de Occidente. Sus principios eran sumamente idóneos para las estables y refinadas civilizaciones agrarias anteriores al siglo XIX en el Asia oriental, pues vinculaban estrechamente la sociedad y el sistema político de forma que fomentaran la estabilidad y la armonía.

La garantía en última instancia de la armonía era la justicia del soberano, que le permitía gozar del "mandato del Cielo"; el pueblo tenía el derecho -más aún: la obligación- de rebelarse contra un tirano, pero, mientras que la base ética del neoconfucianismo era decisiva, los chinos entendían también la necesidad de una burocracia moralmente motivada, por lo que en el siglo VII perfeccionaron el primer sistema de exámenes del mundo para seleccionar a los burócratas, en el que el plan de estudios era el canon confuciano.

Naturalmente, el sistema neoconfuciano no era inmune a los apetitos de la humanidad. Muchos emperadores confucianos fueron brutales, pero, aun así, se logró la estabilidad. En China sólo hubo un cambio de dinastía entre 1368 y el fin de la era imperial en 1911. Los shoguns Tokugawa, que llevaron a cabo la reunificación del Japón en 1600, permanecieron en el poder más de dos siglos y medio. En Corea, la dinastía Yi gobernó desde 1382 hasta la conquista japonesa de 1910. No se eliminaron las guerras civiles y rebeliones periódicas, pero sólo en Vietnam la longevidad de una dinastía encubrió guerras intestinas interminables.

Como una infancia feliz y segura, la civilización confuciana confirió a sus practicantes la autoconfianza para afrontar el desafío de Occidente. Como el confucianismo fue una ideología esencialmente agnóstica, interesada en la administración del mundo visible, los posconfucianos experimentaron en muy menor medida la angustia espiritual que afligió a los hinduistas, los musulmanes y los cristianos en su colisión con el "materialismo" de la sociedad industrial.

La cultura cívica confuciana constituyó también la base para una larga historia de autogobierno logrado. Los asiáticos orientales entraron en el mundo moderno de los Estados-nación en unidades seculares conscientemente discretas. En cambio, el subcontinente indio, con dos religiones importantes y una docena de grupos lingüísticos importantes, sólo se unió en la época moderna bajo el gobierno británico.

El saber aplicado es la clave para el éxito de los Estados posconfucianos. Los literatos confucianos, que rehuían el trabajo manual, se dejaban crecer las uñas muy largas, pero nunca mostraron aversión al mundo de los negocios. El mito chino del éxito consistía en un niño campesino muy inteligente cuya aldea contribuía mancomunadamente a su educación y cuyo éxito posterior propiciaba la elevación de todos los que lo habían ayudado a abrirse paso hasta la administración pública.

En un plano ideal, el Estado y la familia eran imágenes especulares. El Emperador era el paterfamilias supremo y su benévolo gobierno era correspondido por sus ministros y súbditos, mientras que los miembros de la familia tenían una posición fija en sus relaciones jerárquicas apropiadas. Las familias y las naciones que obedecían juntas permanecían unidas.

El Japón de la era Meiji comprendió las ventajas de hacer que la nación fuera un macrocosmos de la familia. En una orden imperial de 1890 se exponían los objetivos de la educación: los conceptos confucianos de lealtad, obediencia y piedad filial debían pasar de la familia a la nación. Por la misma época, aproximadamente, el erudito chino Yen Fu -cuyas traducciones de Adam Smith, John Stuart Mill, Herbert Spencer y Montesquieu fueron leídas incluso por el joven Mao- concluyó también que la piedad filial fomentaba los hábitos de subordinación disciplinada a la autoridad que se podían aplicar a la fábrica y al sistema de gobierno.

Durante el siglo pasado, los Estados posconfucianos se han habituado a un mundo pluralista de Estados-nación teóricamente iguales, pero resulta difícil saber la profundidad de esa adaptación. Si se tiene la sensación de que Occidente intenta mantener la hegemonía que arrebató hace 200 años al

ser el primero en industrializarse, con lo que privó para siempre a los posconfucianos de los frutos de su dinamismo, los chinos, en particular, sacarán la conclusión de que el pluralismo es un cuento y la concepción del mundo de Occidente es, en realidad, una reproducción de la suya tradicional.

En ese caso, las batallas comerciales y monetarias actuales pasarían a ser una Kulturkampf. Dentro de unos decenios, cuando la economía china sea equiparable a la de Estados Unidos en tamaño, será difícil declarar cuál es el vencedor. Será mejor que Occidente acepte la igualdad ahora... y se esfuerce por conservarla.

Conexiones. Clarín.

Moral y Justicia por sobre lo material: el culto a Confucio vuelve con todo en China

Durante dos décadas, enriquecerse a cualquier precio era el lema de la sociedad china, pero los excesos de esa "cultura del pelotazo" parecen haberse moderado, gracias a una vuelta de la tradicional moral confuciana.

Ceremonias religiosas en las que se honra la figura de Confucio, programas de televisión que enseñan los valores de ese filósofo del siglo VI A.c. y escuelas de primaria en las que se han abandonado las asignaturas modernas y se enseña como en esa época, son muestras de que el pensador vuelve a estar de moda. "Estamos encantados de ver que la gente persigue la riqueza pero también respeta la cultura y la filosofía", señaló recientemente un experto en filosofía confuciana de la Universidad Popular de Pekín, Xu Youyu.
La vuelta a los valores de Confucio ("Kong Zi" en mandarín), que básicamente pregonaba la importancia de la moral, la justicia y la rectitud por encima de lo material, es también una de las líneas del actual Gobierno chino dirigido por Hu Jintao, lo que le diferencia de sus antecesores (Deng Xiaoping y Jiang Zemin). Deng y Jiang pregonaron el rápido desarrollo económico como la única meta a lograr, usando el pragmatismo, mientras que Hu y su primer ministro, Wen Jiabao, señalan que el crecimiento de China ha traído problemas que han de combatirse con ética, como la ruptura social campo-ciudad o los problemas medioambientales.

Una de las facetas más conocidas del confucianismo es su ideología absolutista; el poder debe

recaer en un emperador poderoso nombrado por "Mandato del Cielo", que debe ser obedecido por los súbditos, de la misma forma que el hijo debe obedecer a sus padres y la esposa a su marido. Al Partido Comunista de China, en el poder desde hace 57 años, la idea de obediencia al soberano le conviene, y por ello, el mismo Mao Zedong se mostró admirador de Confucio (aunque no en la época más radical del comunismo chino, que coincidió con la Revolución Cultural).

El ascenso del confucianismo también se nota en los cada vez más frecuentes homenajes al pensador, especialmente en el lugar donde se cree que nació y fundó su primera escuela, la pequeña ciudad de Qufu (provincia de Shandong). En ese lugar, el pasado mes de octubre se celebró el 2.556 aniversario del nacimiento de Confucio, en una ceremonia en la que participaron 2.500 personas y que se retransmitió por el canal estatal chino CCTV.
Lejos quedan ya los tiempos de la Revolución Cultural, en los que el pensador fue considerado uno de los iconos del "feudalismo" que regía la China tradicional, por lo que muchos de los templos en su honor fueron destruidos, así como su tumba en Qufu. Sin embargo, también entonces se notó el tremendo respeto por el padre de la filosofía oriental: la estela más famosa en honor a Confucio en Qufu no fue destruida por los Guardias Rojos, ya que muchos de ellos temían que el Mandato del Cielo tomara represalias. Por ello, en esa estela todavía se conserva, pintada en rojo, la palabra "liu" (dejar, no romper), escrita por un Guardia Rojo de esa época.

Incluso los empresarios chinos consideran actualmente que han de regresar a la tradición del filósofo para hacer sus negocios, hasta el punto de que una universidad de Pekín ofrece clases de "confucianismo empresarial". El curso de tres días, que cuesta unos considerables 1.120 dólares, enseña por primera vez a empresarios chinos "buena conducta, sabiduría social, relaciones sociales apropiadas y una sociedad estable y estratificada".

Hasta el mismo nombre de Confucio está de moda: ha sido el elegido por Pekín para establecer una red de enseñanza del idioma chino de todo el mundo: de la misma forma que hay Institutos Cervantes, Goethe y Pushkin enseñando español, alemán y ruso, pronto habrá institutos Confucio para aprender mandarín. Además, China está considerando la posibilidad de bautizar con el nombre de "Confucio" a una isla de la Antártida explorada por científicos chinos.

Fuente: EFE

El peligro de los fraudes a empresas españolas en China

Muchas empresas españolas han sido víctimas de timos en China. La Oficina Económica y Comercial de España en Pekín tiene constancia de empresas chinas que llevan a cabo diversas estafas. La Oficina Económica reitera las numerosas advertencias que ha realizado al respecto y ante cualquier duda sobre la legitimidad o fiabilidad de una empresa china ofrece una verificación de dicha entidad a través de sus bases de datos y/o empresas consultoras locales.

El caso típico de fraude consiste en que compañías chinas, ficticias en muchos casos o sin actividad económica real, contacten con empresas españolas mostrándose muy interesadas en sus productos. Se dan incluso casos en los que usurpan el nombre de una compañía china que realmente existe, aunque las personas que contactan con la empresa española no pertenezcan a la misma. Este tipo de timos son muy elaborados, existen páginas Web, tarjetas de visita, incluso oficinas que son enseñadas al cliente. En la mayoría de los casos, los estafadores buscan un perfil determinado: Pymes españolas que no hayan tenido ninguna labor comercial o inversión en China. Una vez se ha producido el primer contacto, se dan básicamente dos patrones de conducta:

En el primer caso, tras intercambiar algunos correos electrónicos, la empresa china se muestra dispuesta a firmar un contrato en condiciones muy favorables para la compañía española. Para concretar el acuerdo final se solicita que los empresarios españoles se desplacen a China. En ocasiones, estos timadores profesionales solicitan a la empresa española que efectúe, antes de viajar, el pago del 1% del importe de su supuesta compra, en concepto de "tasa de garantía". Una vez en el país asiático, los falsos directivos usan varios pretextos (pagos de cenas, regalos, etc.) para que los españoles desembolsen elevadas cantidades de dinero que pueden ascender a varios miles de euros. A eso hay que sumarle la perdida de tiempo, el gasto de los billetes y el alojamiento.

En el segundo caso, la empresa china solicita una invitación original de la empresa española con objeto de obtener visado para que algunos directivos se desplacen a España. Una vez en España, la empresa española nunca vuelve a saber de ellos. De esta forma los estafadores consiguen entrar en

la Unión Europea. Esto puede dificultar a la empresa española la posterior consecución de visados para empresas realmente interesadas en sus productos.

Otro tipo de caso, más generalizado entre compradores individuales que en negocios empresariales, se da en la compra de productos por Internet en China, sin las debidas comprobaciones y garantías. En este área se produce un importante número de fraudes, al abonar el comprador el producto, no llegando nunca la mercancía, e incluso solicitando pagos adicionales para sufragar trámites aduaneros que liberen la entrega de la supuesta mercancía.

Desde la Oficina Económica hemos detectado un nuevo caso de timo a ciudadanos españoles, concretamente a promesas del fútbol de edad cercana a los 18 años. El sistema utilizado es el de ofrecer un contrato al jugador a través de un representante que no es agente FIFA (de nacionalidad inglesa en casos anteriores) para jugar en uno de los equipos de la liga china de fútbol previo pago de gastos varios para los trámites de contratación. El contrato y todo lo que se le promete al jugador resultan ser falsos.

En consecuencia, se sugiere comprobar la fiabilidad de la empresa en cuestión antes de entablar negocios con ella, y desconfiar de aquellas ofertas y propuestas de negocios que ofrezcan unos precios y unas ganancias extrañamente atractivas.

Altres fonts d'informació útil que hem consultat i que poden ser d'ajuda per a qualsevol interessat en el tema són:

www.todachina.com : informació de tot tipus, també de caire econòmic. Hi ha un anunci curiós en el que s'ofereix la possibilitat de traduir les targetes de presentació al xinès i amb l'estil d'aquest país

www.icex.es :L' ICEX és l'Institut Espanyol per al Comerç Exterior. Imprescindible per a tots aquells empresaris que vulguin començar a establir contactes a la Xina. L 'ICEX presta els seus serveis a les empreses espanyoles amb la finalitat de fomentar les seves exportacions i facilitar la seva implantació internacional.

http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5296130_5296234_0_CN,00.html

http://www.upf.edu/asia/: Portal amb informació temàtica sobre la Xina a més d'oferir estudis sobre Àsia Oriental i cursos de xinès. Organitzat per la Universitat Pompeu Fabra.

www.casaasia.es: Web d'una de les pàgines més importants a l'hora de buscar informació sobre qualsevol país d'Àsia. Tenen una mediateca amb totes les conferències que han ofert al llarg d'aquests anys a més d'una biblioteca especialitzada en aquesta temàtica.

http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/misc/newsid_7171000/7171432.stm : reportatge realitzat per la BBC sobre el nou despertar del confucianisme.