Cultura y negociación en China

*José Luis García-Tapia Bello**

La milenaria cultura china que impregna toda la vida de los chinos también lo ha hecho en los procesos negociadores y en la realización de negocios con empresarios occidentales. Para conocer esa cultura se requieren muchos años de estudio profundo de la misma y otros tantos años para conocer las técnicas de negociación de contratos o acuerdos. Este artículo pretende reunir los conceptos que se pueden aplicar comúnmente dentro de la cultura negociadora de los chinos y con los que los empresarios españoles se van a encontrar cuando se dirigen a China a hacer negocios. La aplicación de la cultura a los negocios o a las negociaciones hacen que éstas o aquéllos se deban enfocar de manera diferente a como los enfocamos en Occidente.

Palabras clave: identidad cultural, negociación comercial, negocios, China.

Clasificación JEL: C78.

1. Introducción

China se halla en una situación de mercado emergente, con disparidades y contradicciones, en un proceso de paso —de una economía central y colectiva a una economía de mercado— que conlleva los lógicos problemas de transición, tanto desde el punto de vista del marco organizativo-legal como de la propia inexperiencia de los consumidores o importadores o empresarios en general.

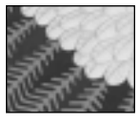
Últimamente están apareciendo en los periódicos y revistas españoles multitud de artículos sobre China centrados en la visión macroeconómica. Esto está bien, es necesario, pero lo que a todas luces parece evidente es que desde el punto de vista de la empresa pequeña y mediana, incluso de la grande, no es bastante. Y no lo es porque en ninguno de estos artículos se mencionan las *«reglas de juego»* que van a permitir a las empresas hacer negocios a corto, a medio y a largo plazo. Las normas macroeconómicas las marcan entre otros la *OMC*, el *BM* y otras instituciones multilaterales, o incluso las presiones bilaterales; son conocidas, por tanto. El problema les surge a las empresas españolas (pequeñas, medianas o grandes) cuando ponen los pies en la tierra y entablan los primeros contactos para sus negocios. En ese momento las reglas de juego de la negociación no son conocidas o, si lo son, están desperdigadas por el subconsciente del negociador. Ya no son suficientes únicamente aquellas recetas que aparecen en todos los manuales sobre *«cómo negociar en China»* como: *«lleve muchas tarjetas de visita», «lleve un traje y una corbata poco llamativos», «hable con frases cortas»* que pueden ayudar al negociador en

* Técnico Comercial y Economista del Estado.

Agradezco los comentarios a un primer borrador de Juan Dedeu y de Federico Caruncho.

los primeros encuentros con los chinos, es necesario algo mas.

Por esa razón me he decidido a aportar mi granito de arena(a pesar de que en una parte incido en las recetas de protocolo bien conocidas en China) en este tema, con el objetivo de que las empresas y los empresarios —teniendo en cuenta que la decisión de entrar en el mercado chino se realiza gracias a la suma de los informes macroeconómicos sobre la situación económica china, los estudios de mercado de un producto determinado y la intuición del empresario— puedan en primer lugar *decidir si están dispuestas a ir a China a hacer negocios, y, después, tengan la capacidad de «hacer sus deberes»* y contar, a su llegada al país, con el *imprescindible bagaje de conocimientos culturales y sociales para poder negociar, en algunos casos durante meses, los contratos con ciertas garantías.*



Es importante entender los negocios en China como algo complejo, pero aún lo es más conocer, si deseamos que estos negocios nos salgan bien, las bases culturales y sociales sobre las que se van a desarrollar las negociaciones con interlocutores chinos.

Voy a dividir este artículo en cinco apartados: en el primero se enumerarán los *elementos* que afectan a la cultura de los negocios, en el segundo se explicará el *comportamiento social* de los chinos, que es la base sobre la que se asientan sus principios negociadores; en tercer lugar la *interacción social;* cómo funciona la comunicación de los chinos constituye el cuarto apartado y terminaremos, en quinto lugar, con la *negociación de los contratos* y las *normas culturales* para realización de negocios en general.

2. Elementos que afectan a la cultura de los negocios

Antes de nada es preciso enumerar cuales son estos elementos para entender en los terrenos en los que nos estamos moviendo. Son tres los elementos a destacar: el primero son las *condiciones socio-política*s y culturales en la República Popular China, el segundo la *influencia del confucionismo y del taoísmo* y el tercero la existencia y utilización por parte de los negociadores chinos de dos obras tradicionales: *el Arte de la Guerra* y el *Arte Secreto de la Guerra: las 36 estratagemas.*

China es un estado socialista desde 1949 con un partido único en el poder que es el Partido Comunista con cerca de 70 millones de miembros en toda China; la política del partido ha tenido en los últimos años y tiene (aunque en menor medida en la actualidad) una gran influencia, de tal manera que no se pueden separar en muchos casos la política y los negocios. La estructura económica del país es una estructura centralizada con un fuerte control del gobierno aunque cada vez en menor proporción; en general las empresas económicas grandes son estatales, provinciales, propiedad de distritos, del partido comunista, del ejército: el mayor patrono en China es el Estado. La estructura legal en China es a estas alturas poco estable aunque se han hecho esfuerzos desde la entrada de China en la OMC y está sujeta en muchas ocasiones a la ideología política o a factores humanos. A China le falta, a pesar de la ingente inversión extranjera en las últimas décadas, una tecnología que facilite su modernización así como la mejora de los estándares de vida de los chinos, objetivo fundamental de la apertura del país en 1978 por Deng Xiaoping. El gran tamaño del país y de su población hacen que el gobierno intercambie con las empresas extranjeras mercado por tecnología. China es un país atrasado excepto en ciertas partes de la franja costera con mas de 200 millones de personas viviendo bajo niveles de pobreza extrema y con infraes-

tructuras que dejan mucho que desear. La reforma y la importación de tecnologías extranjeras unidas al fuerte crecimiento de las exportaciones están consiguiendo un fuerte desarrollo en la sociedad china aunque se puede sentir en algunas ocasiones la ideología maoísta que cohabita con la cultura tradicional y los estilos y formas occidentales. Y, por último, la burocracia china que evita tomar responsabilidades y teme las críticas.

El confucionismo es una tradición filosófica china de unos 2.500 años de antigüedad que ha ejercido una indudable influencia en las formas de pensar y actuar de los chinos; sus características a nuestros efectos son: cultivo de la moralidad y aprendizaje durante toda la vida; importancia de las relaciones personales que son en general jerárquicas, reciprocas y centradas en la familia; orientación hacia la familia y el grupo; respeto a las personas de edad y a la jerarquía; evitar los conflictos y conseguir la armonía y el concepto de cara que veremos mas adelante. El taoísmo se basa en la relación entre dos opuestos: el femenino (el *yin*) y masculino (el *yang*); estas fuerzas se complementan y se oponen continuamente, no se pueden separar y se deben tomar como un todo, la colisión de ambas fuerzas lleva al caos, por esa razón los taoístas buscan una vía intermedia de compromiso; los taoístas están mas preocupados por encontrar el compromiso que la verdad. Lo que llevaría a entender, basados en este elemento, que la negociación para los chinos se basa en el respeto mutuo, confianza, beneficio, pacto, y en el protocolo.

El tercer elemento es el que nos ofrecen dos obras de la literatura clásica china: el *arte de la guerra* y el *arte secreto de la guerra: las 36 estratagemas* que llevan aparejadas los conceptos de estrategia y táctica. La primera obra 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 el medio ambiente, prevenir errores tácticos, aprovecharse de las condiciones del terreno y maximizar los beneficios de la victoria. Respecto a las 36 estratagemas hace unos 300 años un letrado desconocido decidió compilar 36 estratagemas en un libro llamado: el Arte Secreto de la Guerra: las 36 estratagemas que sobrevivió en copias escritas a mano. En 1941 la Xinhua Printing House de Chengdu (Sichuan) lo publicó. Esta obra 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; las 36 estratagemas se dividen en seis grupos de acciones los primeros tres están pensados para situaciones en los que se tienen ventajas y el segundo grupo para cuando se está en desventaja. Estas estratagemas se utilizan de forma muy fluida por los negociadores chinos.

COLABORACIONES

3. Comportamiento social

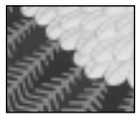
En este apartado vamos a ver una serie de conceptos y comportamientos sociales con los que los negociadores extranjeros en general y españoles en particular se van a encontrar antes, durante o después de su estancia en China.

Debido a la intensidad de las relaciones personales el concepto de amistad, *youyi*, significa cosas diferentes en China y en Occidente. En China se refiere a relaciones de negocios en las que se respetan mutuamente los sentimientos de la otra parte, dando por supuesto que ambos harán todo lo posible para mantener la relación mutua. Para los chinos la amistad no es casual ni sentimental, y prefieren anteponerla a los negocios. Dar

a otro el apelativo de amigo tiene gran importancia —especialmente cuando se otorga a un extranjero—, e incluso un honor si el chino que ofrece su amistad es persona de alto rango.

El concepto de *bu daitou* refleja una actitud de los chinos por la que, dadas la legislación y reglamentos tan poco claros y vagos que emanan del Gobierno, *no quieren ser los primeros* en adentrarse en el farragoso mundo de una determinada legislación; es decir, que adoptarán una actitud de esperar y ver cómo lo hacen otros antes de lanzarse. Este concepto incluye el de copiar a los que tienen éxito antes que arriesgarse a ser los primeros en hacer algo.

Los chinos han aprendido a lo largo de milenios a dar la respuesta más corta posible, sin intentar acercarse nunca al detalle, con objeto de evitarse complicaciones. En general, cuando nos contestan *bu xing* nos quieren decir que es imposible, que no se puede hacer; las razones de esa imposibilidad pueden ser infinitas pero, en general, el *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.*



Una de las frases más escuchadas en China, *bu zai*, quiere decir, en su acepción más sencilla, que la persona que se quiere ver no está. Posee también otros signficados, como que la persona que se quiere ver está pero no le quiere ver a usted, o que la persona que usted quiere ver está pero, por razones que se salen de nuestra lógica, no le quiere ver, o que la persona que usted quiere ver ya no trabaja en ese lugar.

Bu zhi dao es otra de las frases más habituales; básicamente, viene a decir *no tengo ni idea de lo que me está preguntando*, dentro de la actitud de eludir responsabilidades. Otras traducciones posibles: *no tengo tiempo de hacer lo que usted me pide; si le digo lo que me pregunta puede que usted pierda la cara; ya es muy tarde para hacer algo; no es de mi competencia;* o, *no es apropiado que usted me pida eso,* entre muchas otras.

La base de este temor a asumir responsabilidades radica en que la responsabilidad recae sobre el que hace las cosas mal, incluso si no fuera su culpa. Como antiguamente se administraba una justicia muy dura y extrema, e incluso la tradición dictaba que el castigo podía recaer sobre la familia o grupo, la gente intentaba por todos los medios no asumir responsabilidades por miedo a la autoridad en el caso de que las cosas salieran mal. En el día de hoy este miedo entre los chinos subsiste tanto en el subconsciente como en el consciente.

Respecto al poder, los filósofos chinos de la antigüedad señalaron que lo primero que tenía que hacer la persona que lo ejerciera sería decidir, no qué iba a hacer con el poder, sino cómo lo iba a detentar para que la armonía social se mantuviera. Un segundo aspecto que se menciona en los tratados antiguos era el que los poderosos debían abstenerse de actuaciones novedosas o no experimentadas, manteniendo criterios conservadores y realizando acciones de efectos ya contrastados. En tercer lugar, señalaban que el poder no era igual a virtud, y, por último, que era preferible que no se supiera de dónde emanaba el poder, pues de esa manera sería más fácil ejercerlo.

A diferencia del pensamiento occidental, en el que hay una clara separación entre el bien y el mal e incluso existen estándares de buena conducta, en China la base de convivencia no es la ley natural, sino el mantenimiento de relaciones armoniosas entre todos los estamentos de la sociedad. Lo que es bueno es lo que preserva la armonía, y malo es lo que rompe

esa armonía. Es decir, que el comportamiento de los chinos, en su país, se basa más en circunstancias que en los *cai zhi* o principios.

En la misma línea, otro concepto que depende de la situación y no se rige por principios universales es el de *zhensi*, verdad; la verdad está determinada en China por las circunstancias del momento, con objeto, fundamentalmente, de proteger la cara del individuo, del grupo o del país.

Cha bu duo es una frase de contestación que se traduce por «casi» o «más o menos», cuando de lo que se trata es de acabar algo bien. Esta actitud se originó en el ideal confuciano de que los caballeros debían evitar extremos en el comportamiento y llegar siempre a compromisos antes que a conflictos; por lo que no es de extrañar que para los chinos lo «más o menos bien hecho» equivalga a «hecho bien».

La palabra *chou* significa crítica y ha sido uno de los tabúes más importantes en los sistemas de gobierno chinos. No se podía criticar al gobierno o a los líderes, ni a los funcionarios, padres o a cualquiera que estuviera en una posición de poder. Este comportamiento ha supuesto siempre un factor importante de perpetuación de la armonía, pero también de la mediocridad, y tiene asimismo su origen en el pensamiento confuciano.

La frase *deng yi xia* es de mucha utilización en China y quiere decir, en su forma más sencilla, *espere un momento*. En todos los idiomas existen este tipo de frases hechas; la diferencia radica en que en China el receptor de la contestación no tiene ni idea de si va a esperar mucho o poco. Otra posibilidad es *deng yi deng,* respuesta que ni siquiera aclara a quien la recibe si recibirá o no el servicio solicitado.

Una frase que se oye a menudo, *fuze ren yuan*, y que se traduce como *cuando la persona responsable no está en su despacho o puesto de trabajo nadie podrá hacer su trabajo ni utilizar su equipo, máquina u ordenador,* se utiliza en muchos casos para retrasar decisiones, proyectos u otras iniciativas.

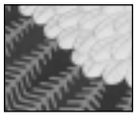
A lo largo de miles de años la sociedad china ha buscado continuamente la armonía con objeto de preservar del caos al pueblo, la familia, el trabajo o la dinastía. Cualquier comportamiento fuera de lo aprobado se veía como una amenaza a la sociedad que podría incluso llevar al desorden, *luan*. En este contexto los chinos, hasta hoy, conservan un pavor irracional al caos por lo que, en general, con objeto de evitar el desorden, no facilitan toda la información, presentan los hechos de forma no real, se niegan a pasar a la acción o mienten, actitudes que al ir en contra de nuestra razón resultan en una grave falta de entendimiento y fricciones.

COLABORACIONES

Debido a la influencia del confucionismo y del budismo, los chinos han englobado el concepto de desquitarse/vengarse y corresponder en una sola palabra, *bao,* que cubre las dos posibilidades, negativa y positiva. Con relación a la positiva, *bao* requiere que los chinos no deban a nadie nada, ni tangible ni intangible, y que se esfuercen en pagar los favores que reciben porque, en caso contrario, su relación será difícil y pondrá en peligro la armonía social. Respecto a la parte negativa del concepto los chinos piensan que el desquite con una persona que les ha hecho daño o agredido no tiene por qué tomárselo la propia victima, sino que pueden encargarse de ello las fuerzas sobrenaturales, e incluso no sobre el protagonista de la afrenta sino sobre sus descendientes.

Durante milenios, los chinos han soportado estoicamente los vaivenes naturales, como inundaciones y sequías, y los gubernamentales —persecuciones, mala administración, etcétera, y han entendido el destino, *yun*, como algo inevitable. No obs-

tante, también han usado ciertas medidas de protección frente a esos avatares: ahorro familiar en dinero contante, unión de la familia ampliada para ayuda mutua, establecimiento de empresas propias, envío de los hijos a estudiar a las mejores universidades (en época reciente) o a que prepararan los exámenes imperiales (hasta principios del siglo *xx).* Para los chinos es importante la creeencia de que la vida evoluciona en ciclos —de orden emocional, financiero, familiar, de empleo, etcétera—, una parte de naturaleza positiva, y otra de naturaleza negativa. No se puede acelerar la llegada de la parte positiva del ciclo, *fu,* y es preciso esperar a que ocurra. Esta convicción les ha permitido aumentar su fortaleza y aguante ante desastres, naturales y de otro tipo, y poner remedios o utilizar talismanes para la mejora de la suerte.



La frase *dui bu qi*, que antiguamente se utilizaba para pedir perdón por algo que se había hecho y tenía un matiz de contrición, en la actualidad sirve para justificar en muchos casos la mala educación diciéndola, por ejemplo, a la vez que se está uno saltando una cola. En China, la envidia que es lo quiere decir el término *duji*, se manifiesta tanto a a nivel personal como de instituciones. Entre organizaciones o ministerios da lugar a la falta de cooperación y a un sentimiento de competencia entre ellos. La envidia, a nivel personal, supone en muchos casos falta de colaboración por parte de las personas que la sienten, y hasta que realicen un gran esfuerzo material o mental para causar problemas a la persona envidiada. En muchas ocasiones, los extranjeros son objeto de la envidia pero también los chinos pasan, antes o después, por ese trance.

La importancia de las relaciones interpersonales en China, combinada con una extremada sensibilidad al concepto de «cara», es la causa de que los chinos se hayan convertido en usuarios especializados de la adulación, *gong wei*, todo un arte para mantener relaciones armoniosas. Pero el que recibe la adulación queda obligado hacia la otra parte, por lo que al oír un cumplido ha de mencionarse la palabra *nali*, que sirve para negar el propio mérito. Los chinos han utilizado la adulación hasta la saciedad con los extranjeros (al ser éstos mas proclives a creerse la adulación que los propios chinos) con objeto de flexibilizar sus actitudes, generalmente, cuando se refieren a firma de contratos.

La palabra *gu*, que significa reparar o componer, enfatiza la importancia de prestar atención a las pequeñas cosas y detalles en los asuntos particulares o en los negocios, para mantener las relaciones o reparar los daños ocurridos teniendo en cuenta los sentimientos ajenos. Un ejemplo es el del director de una empresa que baja a los talleres para hablar de temas personales o profesionales con los empleados, con objeto de mantener e impulsar la armonía general en el lugar de trabajo.

Guei mei es una palabra que significa subordinación y se utiliza cuando un individuo que no tiene control sobre su situación y no puede cambiar las cosas sólo puede sobrevivir presentando un perfil muy bajo, sin atraer la atención y esperando que las circunstancias cambien. Es una especie de enterramiento voluntario en vida por tiempo indefinido.

El término *he* quiere decir armonía, que para los chinos implica primordialmente vivir bajo la obediencia absoluta a sus autoridades y sin hacer nada que interrumpa la paz o el orden jerárquico de las cosas. Significa subliminar los sentimientos personales y los intereses propios en beneficio de la familia y de los demás, conocer el sitio de cada cual, mantenerlo y cumplir con todas las obligaciones relacionadas con su rol en la sociedad sin cuestionarse nada. La armonía para los chinos es que

el mundo esté en equilibrio y que se contribuya a tener sentimientos armoniosos.

El concepto *mei banfa* es parecido al de *bu xing* que hemos visto anteriormente, pero con un matiz. Si uno cree en la imposibilidad de que una cosa se pueda hacer, hay poca motivación para iniciar procesos creativos que puedan solucionar los problemas, por lo que se retrasa el momento de hacer lo que hay que hacer; la gente se para en la creencia de que no se podrá y lo deja estar. En pocas palabras, significa *no hay solución.* Se diferencia del *bu xing* en que con éste lo que quiere decirse es *no puedo y tengo mis motivos, te lo podría explicar y no voy a hacerlo;* en cambio, con el *mei banfa* las razones por las que no puede ser me son ajenas: las normas no me lo permiten o no hay tiempo para hacerlo, por ejemplo.

La expresión *mei you* significa *no hay* y en China tiene muchos significados; se trata, posiblemente, de la palabra mas escuchada por los extranjeros cuando tienen intención de comprar algo en un almacén. En su acepción más simple significa que no hay existencias de lo que se les está pidiendo, pero otras traducciones pueden ser: *tenemos existencias en el almacén pero no tengo ganas de ir a buscarlas; puede que haya en el almacén pero no me apetece ir a ver; he vendido la última y mañana tendremos más; si usted no lo encuentra yo no pienso buscárselo; el fabricante ya no sirve ese producto; es la hora de comer y me voy a comer; nos estamos preparando para cerrar por lo que no le puedo ayudar,* etcétera.

El concepto *qian* significa modestia y moderación y es uno de los ingredientes esenciales para vivir en armonía con uno mismo y con los demás; sin *qian*, según los chinos, nadie puede considerarse un ser civilizado.

En los rituales de hacer regalos se mantiene la cara y la jerarquía, aunque no tanto como entre japoneses. No son apropiadas las expresiones directas de agradecimiento, sino la reciprocidad en el futuro. Una de las maneras más tradicionales en la que los chinos mantienen y aumentan sus *guanxi* y practican el manejo del concepto de *cara* (estas dos nociones se analizan en el apartado siguiente) es en las invitaciones a un banquete. Los chinos constituyen uno de los pueblos más preocupados por comer del mundo. El que invita puede obtener mucha imagen y cara a la vez mediante una cena, por el status de los invitados, la calidad de la comida, el ambiente alegre (*renao*) y una cierta ostentación. Las cenas de este tipo son eventos muy estructurados que generan unión en el grupo y promueven armonía social. Muchos empresarios españoles en China han comentado y se han quedado fascinados con temas como la educación exquisita de los chinos y su comportamiento tan civilizado. 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 sociabilidad refleja la necesidad de los chinos de crear relaciones personales duraderas y aumentar los *guanxi* de cada uno. El concepto de *renao* en China, que se traduce como atmósfera activa y alegre, ilustra también la orientación social de los chinos. Un evento tiene que desarrollarse con un alto grado de actividad, ruido y mucha gente, ya que de esta manera permite una interacción social fuera de lo normal. Los mejores ejemplos de este tipo de entorno son los mercadillos nocturnos, las celebraciones en los templos y los banquetes. Los chinos esperan que el resto anticipe las necesidades de los otros y que conozcan sus sentimientos sin preguntar o sin que se lo digan. De los

amigos no sólo se espera que muestren una gran educación y cortesía mutua, sino que existe el supuesto implícito de que cuando uno trata a extranjeros de forma muy amistosa se devalúa la verdadera amistad, por lo que hacerlo da a entender que se tienen las prioridades equivocadas de lugar.

Los chinos piensan que para conseguir cualquier objetivo, grande o pequeño, difícil o fácil, es preciso perseguirlo paso a paso, *xiao xu*, poco a poco, retrocediendo cuando aparecen resistencias y avanzando cuando y donde no se encuentren obstáculos.

Yi es una clase especial de energía que tiene un enorme potencial para beneficiar a otros y a uno mismo cuando se aplica en el momento justo y de la manera justa. En resumen, quiere decir que cuanto más generoso seas y más ayudes a los demás, tanto más te ayudaran a ti y tanto más leales serán contigo cuando los necesites en cualquier momento.

El concepto *zhong* define la lealtad, que es lo que une a la sociedad china. Una vez que una persona desarrolla este lazo respecto a otra y lo aplica, la relación será más fuerte que cualquier otra consideración.

4. Interacción social

Cualquier comentario sobre la interacción social de los chinos tiene que empezar por señalar la influencia de la filosofía confuciana que, aunque no constituye el único factor que la determina, sí es el más importante, y a esa filosofía se añaden las circunstancias históricas o condiciones económicas o sociales de cada momento concreto.

Una de las claves para entender el comportamiento de los chinos es el conocimiento del nivel tan alto de inseguridad que han experimentado a lo largo de su historia, con inundaciones, terremotos, plagas, hambrunas y etapas de caos político y económico. Dado que el Estado no proporcionaba ninguna o casi ninguna seguridad, la única fuente de confianza en la China tradicional ha sido la familia, y aquí debemos mencionar el proverbio que dice: «trata a las personas como invitados pero cuídate de ellos como si fueran ladrones». Por ello el nepotismo ha sido la solución perfecta a este problema de confianza y, en consecuencia los chinos navegan por una compleja red de relaciones (*guanxi*) que aumentan cada día durante toda su vida. Cada individuo nace dentro de una red social de familia y, a medida que va creciendo, el ser partícipe de una escuela, una universidad, un barrio, un pueblo o una ocupación le añade nuevas oportunidades de aumentar una red social que además dura toda la vida —lo que contribuye a la importancia de la reciprocidad social *(bao*)—, a pesar de lo cual el agradecimiento entre miembros de un mismo grupo social no se verbaliza.

Existen los siguientes métodos para establecer relaciones que sirvan posteriormente para un *guanxi*: apelar a lazos familiares o a una asociación previa, usar mediadores de dentro del grupo y practicar una interacción social que requiere unas capacidades sociales altas, para utilizar a la perfección el *renqing* o los favores.

Otro aspecto de la interacción social es el concepto de cara (*lian*). En la cultura china la cara de un individuo se puede mantener mediante el cumplimiento con el ritual o normas sociales, lo que supone que la comunidad tiene confianza en el carácter moral del ego (cuya pérdida hace imposible funcionar en sociedad). Este concepto hay que distinguirlo del de imagen (*mianzi*), que es la reputación, con matices completamente distintos. Si se dice que un chino no tiene cara se quiere decir que esa persona es mala o inmoral,

y constituye un insulto muy fuerte, similar a decir que tal persona no es digna de honor. Incluso puede sufrirse un sentimiento de autoinculpación o vergüenza, respecto al concepto de cara, como resultado de alguna mala acción, aunque no se hubiera cometido en público.

Lo que practican continuamente los chinos es el evitar herir la cara de otro y menos delante de terceros, porque siguen el criterio de que salvar la cara propia es como salvar la ajena. Los chinos, por otro lado, son muy sensibles a su posición jerárquica en las estructuras sociales y se comportarán de acuerdo a eso con el objeto de mostrar, aumentar y proteger la imagen y la realidad de su posición.

Cuando una persona tiene ocasiones felices o tristes se espera que todos los que le conocen ofrezcan un regalo o procuren asistencia, y de esta forma el destinatario deberá algo a los donantes y tendrá que devolverlo lo antes posible para cumplir con el precepto antes explicado de la reciprocidad.

Los chinos, en este contexto de la interacción social, dividen y diferencian sus relaciones según a quién afecten, y en general se trata de lazos desiguales, lo que crea un rol de interdependencia en la sociedad china, a diferencia de las relaciones personales en nuestra sociedad, que son entre iguales. Además, se distinguen las relaciones entre el grupo *zijiren* que es familia, compañero sentimental y amigos íntimos, de las relaciones con los de fuera del grupo, los *wairen*. Esta distinción hace que las relaciones se puedan dividir en tres grupos: *jiaren* (familia, donde los comportamientos se marcan por el rol y el deber), *shouren* (otros familiares, amigos, vecinos, compañeros de colegio o universidad y colegas del trabajo, donde los comportamientos se marcan por una reciprocidad moderada y un sentido de independencia más condicional), y *shengren* (extranjeros, relación con mucha reciprocidad y no interdependencia).

5. Comunicación entre chinos

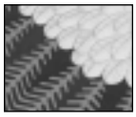
Existen cinco características principales en el proceso de comunicación de los chinos: comunicación implícita (*hanxu*), centro de atención (*tinghua*), cortesía *(keqi),* mirada hacia dentro del círculo y estrategias de comunicación con orientación a la «cara».

Respecto al aspecto de la comunicación implícita (*hanxu*), se trata de una forma de comunicación contenida, reservada, implícita e indirecta; cuando hay cosas que no se dicen debemos entender que hay que dejar espacio para la negociación. Esta característica explica la importancia de la comunicación no verbal en la cultura china. Los chinos aprenden a no expresar sus emociones, especialmente las fuertes y negativas, ya que éstas se ven como una fuente de problemas de salud. Los sentimientos de amor, alegría o depresión se tapan en la cultura china. Por ejemplo, los chinos rara vez verbalizan su amor, que en general es expresado mediante el cuidado y la ayuda al otro, y el mismo principio se aplica a las relaciones familiares. Lo importante son las acciones y no las palabras. Al no demostrar alegría, amor, felicidad o tristeza, los chinos evitan imponer sus sentimientos a los demás y así mantienen la armonía.

Respecto al centro de atención (*tinghua*), es preciso señalar que el rol de los que hablan y de los que escuchan se determina por el status y la relación entre los roles. No todo el mundo debe hablar y sólo puede hacerse cuando el rol así se lo reconoce. Por ello, escuchar es una actividad muy importante de la comunicación en China. Ya desde la infancia se enfatiza la facilidad para escuchar como una dispo-

sición importante: un niño bueno es el que escucha a sus padres y en la mayoría de colegios chinos raramente se fomenta la enseñanza de hablar. En una empresa un buen empleado es el que practica *tinghua,* es decir, que hace lo que se le dice y además tiene la voluntad de satisfacer las expectativas de los demás colegas y además aceptar críticas. En un banquete, los que hablan son los de más alto nivel administrativo o el anfitrión, y los demás invitados escuchan. La importancia de escuchar apoya la forma de vida de no confrontación de la cultura china y está ajustada a la creencia general de que la boca es fuente de muchos infortunios y calamidades en las relaciones interpersonales.

Respecto a la cortesía *(keqi)*, se trata de un principio básico utilizado por los chinos en su vida diaria. Constituye un rito en todas las relaciones interpersonales y en todas partes. La contestación de una persona a un ofrecimiento cualquiera, desde una taza de té hasta un gran regalo, en general será «no» como expresión de cortesía, mientras que quien ofrece el obsequio debe insistir hasta que le es aceptado. Este comportamiento lleva aparejados valores de humildad y modestia y con su práctica se aprende a no valorar bien la propia conducta; de ahí que el pueblo chino aparezca como humilde al lado de cualquier otro.



COLABORACIONES

Los conceptos de círculo de relaciones *(zijiren)* y personas de fuera del círculo *(wairen)*, que veíamos en el apartado de la interacción social, son básicos dentro del aspecto de la comunicación. Los chinos marcan diferencias fundamentales entre los dos tipos de personas, lo que les ayuda a posicionarse en determinadas relaciones o jerarquías, y produce distintas reglas de interacción. Estas reglas suponen una verdadera dificultad en la relación entre chinos y extranjeros, incluso cuando han sido presentados por una persona que conocen ambas partes. Los chinos tienden a hablar en profundidad con alguien que está dentro de su círculo, pero aparecen como distantes y herméticos ante los extraños.

Por último, el concepto de *«cara»* traspasa a todos los demás aspectos de las relaciones interpersonales por su característica de ser súper-relacional. Incluye dos conceptos conectados que ya se apuntaban en el apartado anterior: en primer lugar, la noción de cara *(lian)*, que representa la confianza de la sociedad en la integridad del carácter moral de la persona, y, en segundo lugar, el concepto de imagen (*mianzi*), que tiene en cuenta la proyección externa. Por todo lo anterior el manejo del concepto «cara» es esencial para mantener las relaciones existentes y mantener la armonía interpersonal. La preocupación por el mantenimiento de la cara no sólo explica, sino que determina el uso correcto de las varias estrategias de comunicación en la cultura china. La preocupación por lo que otros puedan decir generalmente produce presiones insoportables en los chinos, y el temor a ser criticados o ridiculizados ejerce un control muy efectivo sobre su conducta.

El conflicto, dentro de la comunicación entre chinos, requiere una gran habilidad en el manejo del concepto de «cara»; los chinos, en todas las ocasiones, intentarán evitar en lo posible un conflicto que conlleve una confrontación directa y, en consecuencia, conduzca al desorden y al caos *(luan*). La resolución de conflictos se halla indeleblemente unida a tres preocupaciones sobre la «cara»: la cara de uno mismo, la cara del otro y la cara mutua. En general, en sociedades como la china, lo más importante es la cara del otro, por lo que la resolución de conflictos produce más compromisos que en las negociaciones entre occidentales. Las estrategias de conformidad requieren, para «dar cara» a los demás, no ponerse en desacuerdo con ellos en público, ya que esto representa una perdida de cara (en las negociaciones

con chinos el jefe de la delegación china que negocia no se enfrentará nunca con opiniones dispares dentro de su grupo). Para proteger la cara y mantener la armonía interpersonal, así como la cohesión del grupo, los chinos tienden a adoptar un estilo de comunicación interpersonal poco declarativa, es decir, indirecta y dejando espacio para las negociaciones en privado. La importancia de la cara viene refrendada también por el continuo uso de intermediarios en situaciones conflictivas; el rol del intermediario es proteger la cara de cada parte en un conflicto interpersonal o incluso durante el trámite de una negociación.

6. Negociación *(cheng)*

En general, las normas y la práctica de la negociación en China son coherentes con la forma de relacionarse de los chinos; es decir, que tienen en cuenta tres aspectos: la cara, la cooperación y el conflicto.

Podemos afirmar que existen tres categorías de normas o principios que guían la negociación con chinos: la primera corresponde a las reglas que tienen en cuenta los patrones de comunicación y que incluyen el autocontrol y la contención de las emociones; se relacionan con los ritos de la buena educación y excluyen las técnicas de persuasión agresivas. La segunda categoría corresponde a las normas vinculadas a las obligaciones sociales, que se concretan poniendo énfasis en los objetivos del grupo negociador (prioritarios respecto a los objetivos individuales de cada uno de los miembros del grupo), y se relacionan con el liderazgo (deferencia al jefe del grupo negociador) y con la preocupación por la carga de la deuda, lo que requiere reciprocidad (*bao*) siguiendo el tradicional modelo cara-favor. En tercer lugar encontramos las normas relacionadas con la distinción de quien está dentro y fuera del grupo.

CUADRO 1
CARACTERÍSTICAS DE UNA NEGOCIACIÓN

- Una negociación busca satisfacer a las dos partes, sin que ninguna de ellas salga perdiendo.
- El proceso debe ser percibido como una negociación justa, que siente las bases de unas relaciones personales y comerciales sólidas.
- La firma de un acuerdo sólo significa que la etapa de la negociación ha acabado y se inicia la etapa de cooperación, que requerirá de posteriores acuerdos antes, durante y después de poner en marcha los términos del contrato firmado.
- Una confrontación (incluida la reclamación por vía legal) hará perder la cara de los negociadores chinos o de la organización que representan.
- La reunión negociadora se compone por parte china de un grupo de técnicos y un grupo de administradores, a veces representantes de alguna autoridad local.
- El grupo de técnicos negocia aspectos técnicos. El grupo de administradores se ciñe a los aspectos económicos (precios, condiciones de pago, etcétera).
- Es posible que quienes toman las decisiones no se hayan presentado nunca en la mesa de negociaciones.
- Es posible que el que decide se halle sentado en la mesa con un papel poco activo.
- Dadas las anteriores circunstancias posibles, no se recomienda establecer relaciones de familiaridad con miembros de la parte china sin saber antes con quién estamos hablando.
- Hay que tener en cuenta que las negociaciones con chinos suelen exigir más tiempo de lo habitual.
- Los chinos suelen ceder concesiones para facilitar la firma e iniciar la posición de cooperación mutua.
- La parte china estará dispuesta a practicar el regateo si la parte extranjera también lo está, pero ello implica que alberga la intención de llegar a un compromiso.
- Si no está dispuesto a regatear y adopta una posición inflexible le verán como una persona que no deja margen al compromiso.

Fuente: Elaboración propia.

COLABORACIONES

6.1. Negociación y cultura china

Existen cuatro líneas de relación entre la negociación y la cultura de los negociadores chinos.

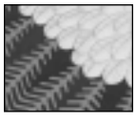
La primera es la idea de *lo agrario.* A diferencia de la población europea, una parte muy importante de los chinos no solamente vive en el campo sino que vive del campo. Esto genera un sentimiento comunitario y no individual: la supervivencia depende de la cooperación dentro del grupo y de su armonía. La lealtad y la obediencia a la jerarquía familiar es lo que une a los grupos de trabajadores. Muchas de las personas con las que se negocia han vivido en el campo y mantienen sus valores relacionados con *lo agrario.*

La segunda es *lo moral.* Los escritos de Confucio han constituido la base edu-

cativa de los chinos durante más de dos mil años, y los valores morales que reflejan se traslucen en su estilo negociador: los gestores chinos se preocupan más por los medios que por los fines, consideran que los mejores resultados se consiguen mediante el ritual del *tira y afloja* y creen que no se debe intentar abreviar, sino llegar al final a un compromiso mutuamente satisfactorio.

La tercera línea es el lenguaje pictográfico, que hace que los negociadores chinos sean capaces de ver el todo de forma global, mientras que los occidentales se deben ir centrando en los detalles.

Por último, la cuarta línea está relacionada con las cautelas que mantienen respecto a los extranjeros, y que emanan del pasado histórico.



6.2. Negociación y conflicto

La solución de conflictos se ve por parte de los chinos como un juego de suma cero en la que, si hay un perdedor, la relación acaba. El conflicto se evita por medio de técnicas de compromiso y de elusión. Para los españoles, llegar a un compromiso con concesiones es la solución sub-óptima; sin embargo, los chinos ven el compromiso como la consecución de un acuerdo, aunque sea parcial, lo que mantendrá la relación durante más tiempo. El problema que genera esta forma de enfrentarse a los conflictos supone en multitud de ocasiones que la solución al conflicto tardará mucho tiempo en llegar.

6.3. Negociación y diferencias culturales

Se pueden distinguir cuatro diferencias culturales básicas entre los negociadores chinos y los occidentales.

En primer lugar, en China los negociadores se orientan hacia el largo plazo, en el sentido de que buscan en una negociación la relación personal a la larga más que la inmediata, y resulta normal que inviertan mucho tiempo y dinero en crear una relación fuerte.

En segundo lugar, hay que tener en cuenta la importancia de la familia y las amistades y otras relaciones (*guanxi*) valoradas como los cimientos sociales. En este sentido es de destacar que los chinos originarios de las provincias de Guangdong y Fujian, que son los que más han emigrado, han sido los que han creado más empresas de capital mixto en esas provincias.

En tercer lugar, los chinos se sienten menos involucrados en el destino de una empresa mixta si ésta quiebra, ya que la perciben como *menos suya.*

Por último, las relaciones entre socios (chinos y occidentales) se basan en el concepto de cara y en la moderación de sus actos para mantener la cara a ambas partes.

6.4. Elementos en la negociación

La relación entre negociación y cultura da lugar a un conjunto muy claro de elementos que marcan el estilo negociador de los chinos. Éstos son:

— *guanxi,* que demuestra que los chinos aprecian sobremanera el capital social de las personas;

— la figura del intermediario, *zhongjian ren*, elemento fundamental en las negociaciones;

— el elemento formal y jerárquico, por el que hay que evitar la camaradería durante una negociación;

— la armonía interpersonal, elemento fundamental para llevar a buen fin las negociaciones;

— el pensamiento global frente a nuestro pensamiento secuencial;

— el ahorro, *jiejian,* que supone mucha negociación sobre precios;

— la cara, que obliga a los occidentales a salvar la cara de su interlocutor pues, si éste la pierde, el negocio no se formalizará nunca;

— y, como último elemento, el «aguante» durante la negociación.

6.5. Negociación y lógica

Muchos de los problemas que afectan a los empresarios extranjeros en China parten de que existen multitud de aspectos y conceptos que se dan por supuestos y, especialmente, se supone que la parte china entiende lo que se está diciendo, que está de acuerdo con lo que decimos y que actuará en base a lo dicho, lo cual no en todas las ocasiones es cierto.

Otro grupo de problemas se basa en que los extranjeros subestiman la inteligencia de los chinos o porque no hablan inglés o porque demuestran rasgos culturales que no se entienden, que parecen irracionales o infantiles. Sin embargo la lógica *(luoji*) china es etnocéntrica y, además, lleva añadida la lógica del Gobierno, que determina que cada cual debe ajustarse a lo que las leyes especifican para cada ocasión.

Los extranjeros se frustran mucho por la negativa de los chinos a ver las ventajas de sus sugerencias lógicas cuando éstas van a beneficiarles; en estas circunstancias los extranjeros no entienden las razones de la parte china. Los chinos van a reaccionar tomando, probablemente, las decisiones que tienen menos posibilidades de molestar a su mundo personal o que más les van a beneficiar sin causar grandes problemas. Es decir, que los sentimientos pasan delante de la lógica y a quien decida actuar sólo con lógica se le ve como frío, con el corazón de piedra y con tendencia al desorden. En resumen, en las negociaciones con chinos, cualquier suposición es el inicio de un error.

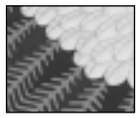
6.6. Negociación y relaciones personales

A la hora de establecer relaciones con chinos resulta básico crear un ambiente de relación personal, independientemente de que, en el momento de negociar, cada parte defienda sus propios intereses. Desde el comienzo de toda relación es fundamental invertir en tiempo, con objeto de crear confianza y entendimiento con el interlocutor chino; por esta razón las negociaciones suelen precisar más tiempo del que estamos acostumbrados a invertir en Occidente.

Hay que aceptar la primera invitación que se recibe para realizar visitas turísticas, aunque resulte totalmente irrelevante de cara a la negociación, y al mismo tiempo sin perder la cautela ante la sensación de estar dedicando demasiado tiempo a este tipo de actividades. Las actividades de carácter social y cultural suponen para los chinos el marco perfecto para el desarrollo de las relaciones personales. Así, aunque creamos que estas actividades lúdicas constituyen una pérdida de tiempo y de dinero, no se debe intentar acortarlas o reducir su número con la intención de agilizar el proceso de negociación, ya que podría resultar contraproducente.

De ningún modo se debe recurrir a procedimientos terminantes característicos del estilo negociador occidental, pues serán interpretados por la parte china como síntomas de arrogancia que llevan a «perder la cara» y, en última instancia, a hacer fracasar las negociaciones. En China es siempre más conveniente, por el contrario, poner en

práctica técnicas de mediación y conciliación para resolver las diferencias, dando a entender la buena predisposición para construir una relación personal sólida, que es la que ellos buscan, sobre la que se puedan desarrollar las relaciones comerciales que persiguen los empresarios españoles. El chino es fiel a la idea de que el compromiso se basa en la confianza y la confianza en la relación personal, de manera que una fuerte relación personal se convierte en el activo más valioso para garantizar la buena marcha de las relaciones comerciales o de negocios. Si el capítulo de las relaciones personales se ha llevado mal, en caso de conflicto habrá intervención de abogados, que es el inicio del *no acabar.* Si se han llevado bien las relaciones personales, en caso de conflicto las partes se llamarán y celebrarán un acto social, un banquete por ejemplo, para discutir la mejor solución y evitar así que ninguna de las dos partes pierda cara por el conflicto.



6.7. Negociación y decisión

Los chinos generalmente estudian los asuntos con mucha más profundidad que los occidentales, consideran todas las posibilidades bajo todos los ángulos y basan sus decisiones y su conducta en lo fundamental más que en cuestiones superficiales. En consecuencia, tardan más tiempo que los occidentales en tomar decisiones y en general complican cosas que suelen ser sencillas al considerar factores que no parecen importantes en ese momento, intentando comprender y ver todas las posibilidades antes de tomar cualquier decisión.

6.8. Negociación y precios

El precio es un factor clave en cualquier contrato, pero en China su importancia alcanza las cotas más altas. Muchas veces merece la pena reducir los precios aún a costa de su incidencia negativa sobre el margen comercial, para tratar de atraer el interés de la parte china y conseguir su fidelidad a largo plazo. No obstante, hay que evitar ofrecer precios ruinosos o con márgenes negativos con la esperanza de conseguir mejores precios y beneficios en posteriores suministros, porque los chinos los utilizarán como base de negociación a la baja en posteriores contactos.

También se deben evitar las concesiones excesivas en un primer pedido, teniendo en cuenta que la subida de precios en pedidos posteriores puede tener un efecto negativo. Hay que tratar de fragmentar los costes y ofrecer a la parte china diferentes precios para cada una de las partes y opciones que puedan formar parte del contrato, lo que hará más atractiva la oferta con relación a la competencia y mejorará la posición negociadora.

También resulta recomendable analizar con detalle los precios de los posibles competidores y tenerlos preparados para cada una de las partidas, opciones y accesorios objeto del contrato. Hay que llevar pensado de antemano un límite por debajo del cual no se está dispuesto a negociar.

Otro factor digno de tener en cuenta es que las concesiones realizadas no tienen por qué ser de la misma naturaleza que las ofrecidas por la otra parte, lo cual no significa que no valga la pena llegar a un acuerdo. Hay que tener cuidado con los descuentos por volumen de compra: si se ofrecen precios para la venta de un pequeño número de unidades, los chinos solicitarán ofertas para grandes volúmenes. Pero si se ofertan de entrada unos precios unitarios bajos para un gran volumen de compra, es probable que la parte china los tome como base de partida para negociar, incluso con pequeños volúmenes del producto o servicio en cuestión.

En el caso de materiales o productos destinados a exhibirse en ferias o seminarios de presentación, hay que procurar su venta con antelación, ya que los chinos conocen de sobra las dificultades y costes de devolución de la mercancía a su lugar de origen y tratarán de aprovecharse de ello para conseguir unas condiciones más ventajosas y, desde luego, mejores precios. Hay que evitar dar precios de referencia o aproximados.

Jamás se debe ofrecer ningún dato o condición que no se tenga la seguridad de poder cumplir *a posteriori* ni realizar cálculos a *ojo de buen cubero,* sobre todo en los precios. La parte china es capaz de utilizar esa información, u otra que se haya dejado escapar, para tratar de reconstruir los costes reales del producto que se está negociando y, por tanto, presionar en las negociaciones económicas.

Otro requisito es llegar preparado para ofrecer precios y condiciones en cada uno de los estadios y alternativas de la negociación, por lo que para la negociación sería muy interesante disponer de unas tablas de costes y márgenes que permitan evaluar rápidamente posibles peticiones. Es difícil conseguir un aumento significativo de precios para dos contratos similares, aunque exista una diferencia de tiempo de varios años; los precios fijados en el contrato antiguo servirán siempre de base para todos los que se formalicen de características similares, en lo sucesivo. En general, se puede decir que en China, cuanto más segmentada se presente una oferta, más argumentos se poseerá en la negociación para llegar a un precio final. Si se ofrece solamente una cifra, queda poco margen de negociación. A la hora de cerrar un precio se hace necesario mencionar la distribución del producto, pues constituye una parte muy importante de su éxito comercial.

CUADRO 2
FORMAS DE NEGOCIACIÓN: ESPAÑOLES Y CHINOS

Españoles	Chinos
— Individualista. — Igualitario. — Orientado por la información. — Divide los contratos en partes. — Secuencial. — Busca la verdad. — Cultura de los argumentos. — Reuniones rápidas y cortas. — Informales. — Llamadas telefónicas frías.	— Colectivista. — Jerárquico. — Orientado por las relaciones humanas. — Ve los contratos como un todo. — Circular . — Busca el acuerdo y la armonía. — Cultura del regateo. — Proceso negociador largo. — Formales y protocolarias. — Utilización de intermediarios.

Fuente: Elaboración propia.

6.9. Principios para realizar una buena negociación

1. Adquirir conocimientos sobre la empresa con la que va a iniciar negocios: Saber con quién se está hablando o negociando y que posición ostenta en la empresa.

2. Crear relaciones (*guanxi*): Con las entidades u organizaciones relacionadas con el proyecto en cuestión, tanto a nivel municipal como provincial o nacional. No olvidar la importancia de la burocracia china.

3. Aprender algo de historia y cultura chinas: se hace preciso visitar monumentos, viajar a zonas remotas del país, e incluso tratar de aprender algunas palabras y caracteres de su escritura. Es importante que sus interlocutores vean que tiene interés en su cultura.

4. Enviar a personal del más alto nivel posible: los negocios en China precisan de profesionales curtidos, con las habilidades necesarias para enfrentarse con garantías de éxito a un entorno complejo, de cambios continuos y fuerte competencia.

5. La paciencia es una virtud que se debe desarrollar: a diferencia de lo que ocurre en España, las negociaciones de contratos en China suelen ser largas. Aunque el precio del billete de avión resulta

COLABORACIONES

más barato si lleva la vuelta cerrada, es preferible dejarla abierta. «Tengo mi billete de vuelta para el jueves» constituye un mal argumento de negociación.

6. Utilizar un lenguaje muy claro y hacerse entender: para ello se precisan dos cosas:

a) disponer de un buen intérprete, que:

• posea un sólido conocimiento de la cultura española;

• esté familiarizado con los conceptos relacionados con la negociación de que se trate;

• le inspire confianza (aunque no debe hacerle confidencias);

• posea seguridad en sí mismo;

b) no dar nada por supuesto.

7. La astucia es una virtud: es preciso evaluar lo que el negociador chino puede o no puede hacer. Procurar obtener todas las concesiones posibles. Evitar colocar a su contraparte en una posición incómoda y sepa en qué momento hay que dejar de insistir en una petición. Mantener siempre *in mente* que el producto que intenta vender se puede encontrar en varios cientos de empresas de todo el mundo. Hay que ser humilde.

COLABORACIONES

8. Es preciso mantener siempre la sonrisa aunque las cosas vayan mal: en algún momento las negociaciones pueden entrar en un bache temporal. No hay que enfadarse y se debe adoptar un espíritu deportivo, no se debe ceder si se sabe que no se puede ceder. No hay que amenazar con irse de China, habrá otros que ocuparán su lugar, Hay que intentar buscar un intermediario para salir del *impasse*, busque el lado positivo de la situación. Las razones que tienen los chinos para hacer algo no tienen nada que ver con las que usted albergaría en su lugar.

9. Es preciso ser persistente: aunque el negocio no salga a la primera, no hay que preocuparse. Hay que seguir manteniendo relaciones personales con sus *amigos* chinos. Hay que recibirlos cuando visiten España. Posiblemente, al cabo del tiempo le empezarán a hacer ofertas de negociación de algún otro contrato. La inversión en tiempo y dinero que requiere una relación con chinos es muy alta.

10. Es preciso pensar siempre a largo plazo.

7. Negocios

A diferencia de lo que se acostumbra en Occidente, el proceso de negociación no alcanza un punto final como tal en la cultura china, ni siquiera a partir de la firma del acuerdo alcanzado entre las partes. En la mente de los negociadores chinos, el proceso debe ser percibido por todas las partes como una negociación justa que siente las bases de una relación personal y comercial sólida a largo plazo.

Para ello, los chinos consideran que los acuerdos firmados no marcan sino el final de la etapa inicial de cooperación, que requerirá de posteriores negociaciones antes, durante y después de poner en marcha los términos del acuerdo. Y es que, desde la perspectiva china, ningún contrato carece de flecos, ni se puede prever que, más adelante, surjan problemas que no existían a la hora de firmar el acuerdo inicial, especialmente en proyectos complejos o a gran escala. Por último, en caso de conflicto entre las partes, los profesionales evitarán a toda costa verse envueltos en cualquier procedimiento judicial o de arbitraje que tenga un efecto perjudicial, por consiguiente, en su «cara» o en la de la organización que representan. Un enfrentamiento público implicará, al modo de entender chino, que el principio de amistad y confianza ha sido traicionado, con efectos tremendamente negativos en la imagen proyectada hacia su sector de actividad y sus relaciones posteriores con otras empresas. En consecuencia, si no se

pueden encontrar nuevas opciones que permitan la continuidad de la negociación, se debe tratar de cesar las relaciones de la manera más diplomática posible, dando a entender a la contraparte china que la relación personal no se verá afectada por la incompatibilidad de intereses en el proyecto tratado y que se deja una puerta abierta a posteriores proyectos.

7.1. Negocios y «cara»

Pese a la modernización de algunas partes de China, las costumbres y formas de hacer negocios siguen obedeciendo a pautas muy particulares y características de la cultura del país. La ética confucionista se halla en la base del comportamiento social, determinando también las relaciones sociales, y se ve reflejada en una deferencia a la autoridad y a los mayores, conciencia de rango, modestia, moderación en los hábitos, evitar el enfrentamiento directo, etcétera. La «cara», o concepto que tienen los demás de uno mismo resulta de una importancia vital para los chinos. Que una persona «pierda la cara» por no ser respetado o no haber mantenido su palabra puede ser muy perjudicial. Se puede hacer «perder la cara» a un chino reprochándole delante de otros el no haber sido capaz de mantener una promesa, o poniendo de manifiesto claramente que ha cometido un error.

En China, la «cara» se puede perder, salvar, o también se puede dar. El hecho de exaltar la figura de alguien frente a su superior, por ejemplo, será muy bien recibido, especialmente si el que lo hace es un extranjero.

Un empresario español puede poner en práctica aquella estrategia que considere más oportuna en sus negociaciones con sus homólogos chinos, pero, si alguna debe evitar a toda costa, es la de tratar de presionarles adoptando una postura de superioridad que pueda llevar a hacerles «perder la cara». Independientemente de lo atractivo que pueda resultar un proyecto, el negocio no seguirá adelante si sus homólogos chinos sienten que ha sido ofendido su orgullo, cultura o idiosincrasia, personalizados en el concepto de «cara».

CUADRO 3
LO QUE MAS IMPORTA

Chinos	Españoles
1º Relaciones personales. 2º Atributos del producto. 3º Consideraciones legales.	1º Atributos del producto. 2º Consideraciones legales. 3º Relaciones personales.

Fuente: Elaboración propia.

A los chinos les gusta ser tratados con respeto y, en general, se muestran orgullosos de los logros y éxitos alcanzados por su país, provincia o pueblo; en muchas ocasiones, no dudarán en anteponer la protección de «la cara» frente a la posibilidad de llevar a buen término un negocio interesante. Se debe hacer hincapié en el concepto de «dar cara», menos conocido que «perder la cara», pero instrumento muy valioso en las negociaciones, sobre todo si los interlocutores son mandos intermedios.

7.2. Negocios y comunicación

Es preciso recordar que no se debe señalar a las personas con el dedo índice y que se debe mantener siempre una buena compostura, incluso en los momentos de risa o de buen humor.

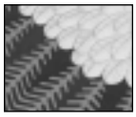
En general no se debe tocar a una persona china de diferente sexo en público, excepto para estrecharle la mano. Hay que evitar toda forma de *piropos* de tipo sexista en público, aunque las personas a las que se dirijan desde nuestro punto de vista lo merezcan.

En conversaciones informales, no hay que sorprenderse si alguna vez los chinos hacen preguntas personales, tales como

el estado civil o las propiedades que se poseen en España. A estas preguntas se debe contestar con buen humor y sin darles mayor importancia.

Algunas veces los chinos se ríen ante cualquier contratiempo, haciendo honor a nuestro refrán *a mal tiempo buena cara,* pero no debe confundirse con humor. Los chinos están mucho más acostumbrados a las pausas silenciosas que los españoles. Lo que no se dice directamente puede ser más importante que lo expresado y el silencio puede constituir una virtud e incluso un signo de buena educación. Un refrán chino, seguido a pies juntillas en el país, reza: *más vale una palabra de menos que una de más.*

Nunca hay que forzar a los chinos a decir directamente *NO.* En general, utilizarán numerosas vías o expresiones para expresar una negativa y, por supuesto, tampoco se debe solicitar una explicación de ese *no.* De hecho, cuando un chino se ve muy presionado, puede incluso llegar a mentir para evitar decir *no,* y así no perder la cara o no hacérsela perder a su interlocutor extranjero. Las frases más usuales que se deben entender como *no* son: *no es conveniente* (*bufangbiande*), *hablaremos más tarde, ya lo estudiaremos* (*yanjiu yanjiu*) o *estamos en ello* (*kaolu kaolu*). Ante estas contestaciones un chino aceptaría la expresión y no insistiría, por temor a irritar al que lo dice, y porque tendrá la práctica seguridad de que no va a conseguir lo que está pidiendo.



COLABORACIONES

7.3. Negocios y ética

La ética (*lunlixue*) de los chinos no está basada en principios universales de bueno o malo, ni en verdades absolutas o principios inmutables, sino en las circunstancias del momento. Es decir, que el modificar las reglas y el comportamiento en medio de una negociación o durante un negocio no se entiende como falta de ética, sino como sentido común.

7.4. Negocios y protocolo

En China, las reuniones de trabajo suelen mantenerse en salas de juntas dentro de las empresas. La disposición de los asistentes es importante, por lo que el extranjero debe esperar a que se le indique dónde ha de sentarse para no romper el protocolo.

La puntualidad se considera una gran virtud, de manera que resulta muy recomendable llegar a las reuniones unos minutos antes de la hora fijada. Normalmente habrá alguien esperando en la puerta de entrada del organismo o empresa que se vaya a visitar, con el fin de acompañarle a la sala de reuniones.

Los chinos dan por supuesto que el primero que entra en la sala de reuniones es el jefe de la delegación. El protocolo de entrada, por tanto, no se basa en el sexo de los integrantes de la delegación, sino en la posición jerárquica de la persona.

Mucha de la hospitalidad que dan a los huéspedes extranjeros está motivada por el sentido de «cara», para no parecer demasiado pobres y dar una impresión positiva no sólo de su empresa y de ellos mismos sino también de China. A la hora de formalizar una invitación a un banquete o a la firma de un contrato, insistirán en casi todas las ocasiones en que alguna persona que trabaje en la Representación Oficial de España en la ciudad o capital del pais se halle presente para, de esta forma, conferirle oficialidad al acto y asegurarse de que la empresa goza de reconocimiento por parte de las autoridades españolas.

Las esposas no suelen acudir a los banquetes de negocios acompañando a sus maridos. El gobierno chino ha puesto un lí-

mite a las invitaciones a extranjeros por parte de las empresas y ministerios, debido al altísimo volumen de la factura en estos fastos. Un problema que se presenta a los españoles que reciben este trato tan hospitalario en China es corresponder en nuestro país, ya que conlleva costes enormes para las empresas españolas.

7.5. Negocios y puerta de atrás

La burocracia china es una de las más antiguas del mundo y, como tal, ha acumulado una enorme serie de formas que son conocidas en otros países. La tradición nos enseña que los chinos –que vivían a merced de los vaivenes de la política, guerras, venganzas y locuras de los diferentes emperadores, eunucos, ministros y demás burócratas–, no tenían mas remedio, para solucionar sus problemas, que entrar en la administración por la «puerta de atrás», hasta el punto de que en ciertos momentos de la historia este procedimiento para extraer lo más posible del sistema podía considerarse una forma de supervivencia. Se puede decir que en cada sector económico, político, fiscal o de cualquier servicio existen una o muchas puertas traseras, y lo inteligente es encontrarlas para salir adelante.

7.6. Negocios y regalos

Los regalos se ofrecen para mostrar agradecimiento o como recuerdo. Suelen marcar una ocasión o aniversario o también significan una contrapartida a un favor recibido. Una vía óptima de agradecer algo a un chino es mediante la entrega de un regalo. Son buenas elecciones los objetos de arte y libros ilustrados. También les gusta recibir regalos útiles del país del visitante o productos fabricados por su empresa.

No se deben regalar despertadores, relojes de mesa, paraguas, zapatos o pañuelos (por razones supersticiosas), ni regalos de excesivo valor. Evite el color blanco en el papel de regalo (ya que se asocia con el duelo). Puede utilizar el color rojo para envolverlos, pero nunca para escribir notas. Entregue siempre el regalo con las dos manos en señal de cortesía y tenga en cuenta que los obsequios no deben abrirse en presencia de la persona que los recibe o entrega. Es importante también saber que los chinos generalmente se llevan regalos cuando visitan España, por lo que es preciso estar preparados para entregar unos pequeños recuerdos (de varios niveles de calidad y precio), pues la delegación china estará compuesta sin duda de varias personas.

7.7. Negocios y vestuario

Los chinos esperan que los empresarios extranjeros vayan bien vestidos. No obstante, es importante señalar que muchos empresarios chinos visten de manera informal para asistir a reuniones de trabajo. En parte esto se debe a la climatología subtropical de parte del país. En general, vestirán con estilo más bien conservador, evitando ropa de moda o que llame la atención.

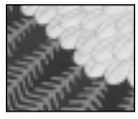
7.8. Negocios: enfoques japonés y español

Entre la multitud de aspectos que distinguen el estilo negociador de la cultura china frente a la occidental, la importancia de las relaciones a largo plazo y la salvaguarda de «la cara» constituyen los factores fundamentales que determinan el protocolo básico. Los japoneses llevan años haciendo negocios en China y, al contrario que otros países, mantienen una estrecha

CUADRO 4
NEGOCIOS: ENFOQUES JAPONÉS Y ESPAÑOL

Enfoque japonés	Enfoque español
Empiezan por establecer relaciones personales para determinar las debilidades y fortalezas de sus interlocutores.	Llegan con abogados para la primera ronda de negociaciones.
Establecen contactos a todos los niveles del gobierno (central, municipal, local).	Establecen contactos a los más altos niveles del gobierno, olvidando los más bajos, que en muchas ocasiones son los que tienen las «llaves» del negocio.
Muestran un máximo de flexibilidad hacia los procesos de la otra parte.	Muestran preferencia por la aplicación en China de procesos conocidos y por planes con alto grado de previsión sin adaptarlos a un entorno diferente
Trabajan para asegurarse un alto grado de confianza.	Mantienen las distancias y actúan de forma muy «profesional».
Mantienen un contacto constante con sus potenciales socios chinos.	Realizan viajes infrecuentes a China y mantienen poco contacto con sus potenciales socios chinos.
Solucionan los problemas conforme van surgiendo.	Intentan tener todo previsto.
Mantienen un perfil discreto y evitan la excesiva publicidad.	Intentan un máximo de atención por parte de los medios de comunicación locales (y españoles) al concluir contratos.
No establecen demarcaciones claras entre los negocios y el ocio.	Establecen una separación estricta entre ambos conceptos.
Realizan un esfuerzo para aprender el idioma chino y conocer su cultura e historia.	Muestran poco interés en aprender el idioma chino o la cultura e historia del país.

Fuente: Elaboración propia.



COLABORACIONES

relación cultural e histórica con el país. Las empresas japonesas están tan implantadas en China que pasan desapercibidas, y su forma de hacer negocios sirve como ejemplo para entender el particular mundo de los negocios en China. Desde el principio, las empresas japonesas se establecieron en China con una visión a largo plazo. Los ejecutivos aprendieron el idioma y mantuvieron en todo momento un perfil discreto que les permite evitar controversias o confrontaciones. Las empresas japonesas concluyen los contratos lo antes posible sin preocuparse por los pormenores. Las principales diferencias entre la forma de negociar occidental y japonesa quedan resumidas en el Cuadro 4.

8. Conclusión

A lo largo del texto se han desgranado los distintos elementos que afectan a la cultura de negocios en China. Esta cultura, está fuertemente vinculada a tres factores. En primer lugar, a las condiciones sociopolíticas y culturales de la República Popular China. En segundo lugar, la influencia del confucionismo y del taoísmo ha sido indudable en las formas de pensar y actuar de los chinos fomentando el cultivo de la moralidad y el aprendizaje durante toda la vida. Finalmente, la utilización por parte de los negociadores chinos de una serie de reglas que originalmente estaban pensadas para la guerra y que incluyen los conceptos de estrategia y táctica.

Es por ello, que el asalto al gigante asiático por los empresiarios españoles, y occidentales en general, no puede realizarse sin una preparación previa. Se requiere no sólo del conomiento de las características macroeconómicas del país, sino también, de las reglas «microeconómicas» y «microsociales» que permiten entablar negociaciones exitosas. Para ello, tal y como se ha descrito a lo largo del artículo, el conocimiento del comportamiento social, las normas sociales y la interacción y comunicación china se percibe esencial para tener un mínimo de posibilidades de llevar a buen puerto cualquier negociación en este país.

Bibliografía

1. M. HARRIS BOND editor: *«The Handbook of ChinesePsychology».* Oxford University Press.1996.

2. M. HARRIS BOND: *«Beyond the Chinese face».* Oxford University Press. 1991.
3. B. LAFAYETTE DE MENTE: *«The Chinese Have a Word for It».* Passport Books. 1996.
4. B. HOOK: *«The Individual and the State».* Clarendon Paperbacks.1996.
5. N. STOCKMAN: *«Understanding chinese society».* Polity Press 2000.
6. SUN TZU: «*The art of war*» traducido por Ralf D. Sawyer. SMC Publishing Inc. Taipei 1994.
7. DEAN LUNDELL: *«Sun Tzu´s Art of War for traders and Investors».* McGraw Hill. 1997.
8. WANG XUANMING: *«Secret art of war: Thirty six stratagems»* Asiapac Books 1992.
9. SCOTT D.SELIGMAN: *«Dealing with the Chinese»* Warner Books. 1989.
10. JOHN L. GRAHAM y N. MARK LAM: *«The Chinese negotiation». Harvard Economic Review. Volúmen 81, número 10.* Octubre 2003 .
11. P.N. GHAURI y T. FANG: «The chinese business negotiation process: a socio cultural analysis». *University of Groningen, Research Institute SOM.* 1999.