



# **GRADO EN COMERCIO**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

**“La inteligencia cultural. Una aproximación a la negociación en China”**

**JAVIER SIMÓN PASCUAL**

**FACULTAD DE COMERCIO  
VALLADOLID**





# **UNIVERSIDAD DE VALLADOLID GRADO EN COMERCIO**

**CURSO ACADÉMICO 4º**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

**“La inteligencia cultural. Una aproximación a la  
negociación en China”**

**Trabajo presentado por: Javier Simón Pascual**

**Firma:**

**Tutor: Luis Óscar Ramos Alonso**

**Firma:**

**FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid, Junio de 2019



## Agradecimientos

Quisiera expresar mi agradecimiento a Luis Óscar Ramos Alonso, tutor de este trabajo, por su completa disponibilidad a la hora de resolver dudas y establecer recomendaciones para poder realizarlo de la mejor manera posible.

También quisiera agradecer a mis padres Andrés y Eva, por apoyarme continuamente, por animarme cuando más lo necesitaba, por hacerme creer que yo podía conseguirlo.

En especial, me gustaría agradecer a mi hermano Álvaro por su continua ayuda para completar este trabajo. Por animarme, por motivarme día a día para seguir adelante.



## Resumen

El proceso de negociaciones en China es totalmente distinto al llevado a cabo por lo países Occidentales. De ese modo, es necesario, el conocimiento y el buen manejo del *guanxi*, de forma que, se pueda establecer una relación inicial previa al desarrollo de las negociaciones que genere una confianza entre las partes y permita que las negociaciones se desarrollen de forma fructífera. Además, para que se lleven a cabo de forma satisfactoria, será necesario conocer los aspectos protocolarios que lo diferencian completamente de las negociaciones a las que estamos acostumbrados, ya que, para los chinos, el aspecto protocolario define la forma educada en la que las personas deben comportarse. Por lo tanto, el éxito dependerá de la capacidad de las personas a adaptarse a las formas de actuar chinas.

## Abstract

The negotiation process in China is completely different than the one carried out by occidental countries. For that reason, it is necessary, to know and to manage the *guanxi*, so an initial relationship based on trust can be established between the parties, thus allowing to carry the negotiations in a fruitful way. Moreover, it is needed to understand the protocol which again differs from the protocol used in occidental negotiations. So, for the Chinese, protocol defines the educated way people should behave. Therefore, the success in negotiations highly depends on the capability of people to adapt to Chinese behavior.





## Tabla de contenido

<b>Agradecimientos</b> .....	<b>5</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>7</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>7</b>
<b>Lista de figuras</b> .....	<b>11</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>13</b>
<b>2. Metodología</b> .....	<b>14</b>
<b>3. Historia</b> .....	<b>14</b>
<b>4. Entorno cultural</b> .....	<b>16</b>
<b>4.1 Elementos de la cultura añadir los fundamentales</b> .....	<b>17</b>
<b>5. Modelos culturales</b> .....	<b>19</b>
<b>5.1 Modelo de Hall Mirar ref.</b> .....	<b>19</b>
• Alto contexto vs bajo contexto .....	19
• Percepción del tiempo. Monocrónico vs policrónico .....	20
• Proxemia .....	20
<b>5.2 Modelo de las dimensiones de Hofstede</b> .....	<b>20</b>
• Distancia al poder .....	21
• Individualismo vs colectivismo .....	21
• Masculinidad vs feminidad .....	21
• Aversión de la incertidumbre .....	22
• Orientación a largo plazo vs orientación a corto plazo.....	22
• Indulgencia vs restricción .....	22
<b>5.3 Modelo de las siete dimensiones de Trompenaars y Hampden-Turner</b> .....	<b>22</b>
• Universalismo vs particularismo .....	23
• Individualismo vs colectivismo .....	23
• Culturas afectivas vs culturas neutras .....	23
• Culturas específicas vs culturas difusas .....	24
• Estatus adquirido vs estatus adscrito .....	24
• Gestión del tiempo .....	24
• Entorno .....	25
<b>5.4 Modelo de clasificación de culturas Schuster y Copeland</b> .....	<b>25</b>
<b>5.5 Modelo para estudiar la cultura China</b> .....	<b>26</b>
<b>6. Guanxi</b> .....	<b>29</b>
<b>6.1 Influencia del confucianismo</b> .....	<b>31</b>
<b>6.2 Elementos relacionados</b> .....	<b>33</b>
• <i>Renqing</i> .....	33
• <i>Ganqing</i> : .....	34
• <i>Yiqi</i> : .....	35
• <i>Xinyong</i> : .....	35
• <i>Mianzi</i> .....	36
<b>6.3 Bases del Guanxi</b> .....	<b>37</b>
<b>6.4 Guanxi en los negocios</b> .....	<b>39</b>

<b>7. Los negocios en China</b> .....	<b>40</b>
7.1 Influencia de la cultura y la literatura .....	41
7.2 El proceso de negociación .....	42
7.3 Elementos de la negociación .....	48
<b>8. Aspectos protocolarios</b> .....	<b>51</b>
8.1 Idioma .....	51
8.2 Saludo y presentaciones.....	51
8.3 Tarjetas de visita .....	51
8.4 Puntualidad y horarios .....	52
8.5 Jerarquía.....	52
8.6 Comunicación .....	53
8.7 Regalos .....	55
8.8 Vestimenta .....	56
8.9 Banquetes.....	56
8.10 Supersticiones.....	58
• Numerología.....	58
• Colores .....	60
<b>9. Conclusiones</b> .....	<b>60</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>63</b>
<b>Anexo</b> .....	<b>68</b>

## Lista de figuras

Figura 1. Evolución histórica China .....	14
Figura 2. Tiempo dedicado por los diferentes grupos culturales .....	26
Figura 3. Comparativa entre China y España .....	27
Figura 4. Elementos relacionados con el Guanxi.....	33
Figura 5. Etapas del proceso de negociación en China (1) .....	43
Figura 6. Etapas del proceso de negociación en China (2) .....	44



## 1. Introducción

En el año 2018, China fue el segundo país en el mundo, tras los Estados Unidos, que más inversión extranjera directa recibió en el mundo. Este factor se ha producido gracias a “planes de liberalización, el rápido desarrollo del sector de la alta tecnología y el establecimiento de zonas de libre comercio”. Este aumento de la inversión extranjera directa se ha producido principalmente por una política de apertura al mundo, para favorecer el desarrollo de los negocios y fomentar la inversión extranjera. (Export enterprises SA, 2019)

Debido a estos factores, el número de empresas que ha querido introducirse en china ha crecido considerablemente y, también es cierto que, según un informe realizado por Chris Marquis y Zoe Yang, (Marquis & Yang, 2014), el 48% de las empresas extranjeras que entran en China fracasan y se retiran del país en menos de dos años. Por ello, el objetivo de este trabajo va a ser el análisis de los diversos puntos a tener en cuenta si se quieren llevar a cabo negociaciones en China. En especial, este trabajo se va a centrar en el concepto de *guanxi* y la forma de desarrollar las negociaciones en China, conociendo su influencia, el proceso, los elementos de la negociación y los aspectos protocolarios con el fin de diferenciar la negociación en China con la negociación occidental.

En primer lugar, se va a realizar un breve resumen sobre la historia de China que permitirá observar la evolución histórica de un país que a través de sus más de 4000 años de historia ha pasado por diversas dinastías, ha sufrido conquistas y guerras, pero donde también se han llevado a cabo numerosos inventos, como el papel, la brújula o la pólvora, y elementos arquitectónicos como la gran muralla, de los que tenemos constancia hoy en día.

Una vez conocida la historia, el segundo factor a analizar será el cultural. Para ello se expondrán diversas definiciones del término de cultura y los diferentes elementos que la componen. Acto seguido se definirán alguno de los diferentes modelos para analizar las culturas, en especial, se analizará con más detenimiento el modelo de las siete dimensiones culturales de Greet Hofstede, ya que ofrece datos cuantitativos y cualitativos que facilitan la comparación entre países; en nuestro caso, se comparará a China con España.

En tercer lugar, nos detendremos en el *guanxi*, uno de los elementos centrales de este trabajo, ya que guarda una especial relación con la forma de negociar china. Es un término de especial trascendencia en todos los aspectos de la vida china. Para analizar con detenimiento este factor, se establecerá una definición general del término, seguido de

los elementos que compone este término. Estos elementos, *mianzi*, *renqing*, *ganqing*, *yiqi* y *xinyong*, junto a la influencia del confucionismo otorgan un significado a la palabra *guanxi*. Una vez conocido el término y sus componentes, nos centraremos en la relación existente entre el *guanxi* y los negocios, ya que el buen uso y manejo de aquél propiciará el buen desarrollo de las negociaciones en china.

En cuarto lugar, lo enfocaremos al concepto de negociación en China. Las negociaciones en China están muy influenciadas por la cultura y por la literatura, en especial en dos libros, “El arte de la guerra” y “Las treinta y seis estratagemas”, que muestran una serie de estrategias de guerra que son usadas por los chinos durante las negociaciones. Posteriormente se desglosará el proceso de negociación que se lleva a cabo en este país y los elementos que configuran las negociaciones.

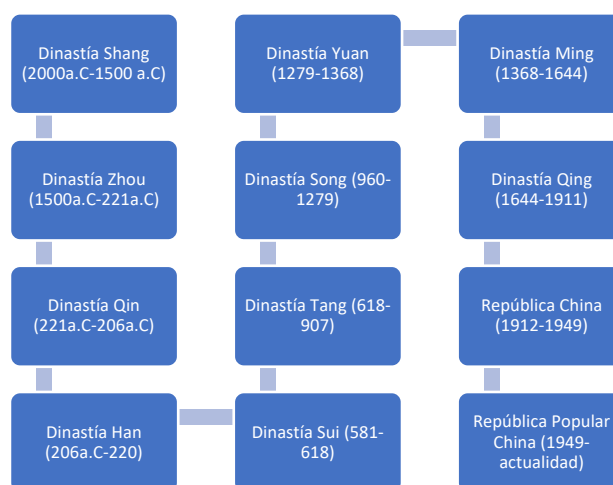
Por último, nos centraremos en un aspecto que es muy importante conocer antes de iniciar cualquier negociación en China: el protocolo. Su desconocimiento podría echar por tierra cualquier oportunidad de negocio en China.

## 2. Metodología

Para la realización de este proyecto fue necesario la búsqueda de bibliografía basada en diversas fuentes de información que permitieron la contrastación de diferentes marcos teóricos con relación a la temática del proyecto. Entre estas se encuentran, por ejemplo: la biblioteca de la Universidad de Valladolid, la biblioteca electrónica de la Universidad de Valladolid, Google Académico, blogs, revistas, artículos o publicaciones especializados en la dinámica de negociación en China.

## 3. Historia

Figura 1. Evolución histórica China



Fuente: elaboración propia

Según la tradición China, sus primeras manifestaciones datan del año 4000 a.C cuando gracias a un emperador chino se unificó la civilización mediante el uso de determinadas prendas de vestir, formas de preparar la comida o aspectos como el matrimonio. Sin embargo, el origen de una civilización es muy poco probable que surja de determinada manera, por lo que tras ciertos estudios en los que se encontraron las primeras formas de escritura, correspondiente a la dinastía Shang, se pudieron delimitar los orígenes de esta civilización entre los años 2000 a.C y 1500 a.C. Posteriormente se estableció la dinastía de los Zhou, los cuales se establecieron hasta el siglo III a.C. Su dinastía estuvo sujeta a diversos conflictos como las “primaveras y otoños” y “reinos combatientes”. Además, durante esta época nació Confucio, quien estableció un sistema de pensamiento y una ética en los que se ha basado la cultura china. Los reinos combatientes supusieron el fin de la dinastía Zhou, abriendo paso a la dinastía Qin (221 a.C- 206 a.C), lo que marcó el inicio del periodo conocido como la China imperial que durará hasta 1912. Durante este gobierno podemos destacar medidas como la unificación monetaria, el sistema métrico y la lengua escrita. Además, se llevó a cabo la construcción de murallas que supondrían la creación de la gran muralla china. Sin embargo, tras la sublevación del campesinado se llevó a cabo la caída de los Qin y el alzamiento de los Han (206a.C-220). Esta dinastía, la más larga a lo largo de la historia de este país, se caracterizó por el buen funcionamiento de la agricultura, la artesanía y el comercio, destacando el inicio de la conocida Ruta de la Seda que conectaba Asia central con Europa. Pero no todo fueron aspectos positivos debido a los fuertes problemas económicos derivados por la incapacidad de controlar un extenso imperio. Esta falta de control sobre el territorio provocó una división de China entre norte y sur, hasta que la dinastía Sui (581-618) consiguió reunificar el territorio chino y llevar a cabo el principal medio de comunicación entre el norte y el sur mediante el desarrollo del Gran Canal. El final de este gobierno estuvo marcado por una sublevación militar que dio paso al inicio de la dinastía Tang (618-907), marcada por un proceso de aculturación, tanto de los países colindantes como de aquellos con los que se tenía contacto gracias a la Ruta de la Seda. Además, supuso la época de esplendor de la poesía y la escultura del país. Durante este reinado se produjo la rebelión de An Lushan, que pese a haber sido derrotado, dejó este gobierno debilitado, dando lugar a una división conocida como las Cinco Dinastías y Los Diez Reinos. Tras esta división, ascendió al poder el linaje Song (960-1279), en cuyo reinado podemos destacar los grandes avances tecnológicos como el papel, la brújula o la pólvora. Sin embargo, los Song se vieron amenazados por los mongoles, liderados por Gengis Kanh, quienes consiguieron hacerse con su territorio y, por lo tanto, establecer la dinastía Yuan (1279-1368), no obstante los mongoles no eran buenos gobernantes, lo que produjo un levantamiento por parte del pueblo que consiguió acabar con ellos y por consiguiente

se estableció una nueva dinastía, Ming (1368-1644), coincidiendo con la llegada de comerciantes y misioneros de Europa occidental, quienes aportaron nuevos cultivos como el tabaco y la patata. El reinado de los Ming se vio comprometido tras una serie de guerras en el país, que permitió iniciar el gobierno de los Qing (1644-1912), quienes supondrán la última dinastía China, la cual finalizaría debido a revueltas en las principales provincias a favor de la República China (1912-1949). Sin embargo, ésta tuvo una corta duración debido a la guerra civil sufrida durante esta época que se resolvió con la victoria del Partido Comunista Chino, y el ascenso al poder de Mao Zdong en 1949, instaurando la conocida República Popular China. (Eberhard, 1950) (Liu, s.f.) (lonelyplanet, s.f.)

#### 4. Entorno cultural

Antes de comenzar a describir la cultura China vamos a clarificar el concepto de cultura a través de varias definiciones.

La Real Academia Española, (RAE), define la cultura en una de sus acepciones como el “modo de vida y costumbres, conocimientos, y grado de conocimiento artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”

Para la UNESCO la definición de cultura es:

El conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden. (UNESCO, s.f.)

Para Edward B. Tylor “la cultura es el complejo que incluye conocimientos, artes, creencias, moralidad, leyes, costumbres y otras capacidades y hábitos adquiridos por una persona miembro de la sociedad”. (Tylor, 1903)

“La cultura es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de los de otras.” (Hofstede, 2011)



#### 4.1 Elementos de la cultura añadir los fundamentales

Milena Wetto define los elementos culturales como “todos los modelos, patrones, o expresiones que regulan, unifican y conceptualizan su comportamiento, forma de ser y de pensar. Incluye costumbres, rituales y creencias, así como vestimenta, comidas y otros elementos”. Todos estos elementos no son fijos, sino que están en continuo cambio, aunque algunos cambien más rápidamente que otras, debido a la globalización, que ha permitido que las diferentes culturas estén en contacto entre sí y, por lo tanto, modificando sus culturas lentamente. (Milena, s.f.)

Guillermo Bonfil Batalla, (Batalla, 1988), establece un listado de elementos culturales:

- Elementos materiales: son todos aquellos objetos que el grupo pueda aprovechar en un momento determinado: tierra, materias primas, fuentes energía, herramientas y utensilios, etc.
- Elementos de organización: la participación de los miembros del grupo se realizada de forma sistematizada siguiendo unos patrones establecidos.
- Elementos de conocimiento: son las vivencias que se generan y se acumulan en el devenir histórico de una cultura y se transmiten de generación en generación, de forma que se crean o se incorporan nuevos conocimientos.
- Elementos simbólicos: son los diferentes códigos que facilitan la comunicación entre los miembros del grupo a la hora de realizar una determinada acción. El código principal es el lenguaje, pero existen otros códigos que pueden resultar igual de eficaces en distintas ocasiones.
- Elementos emotivos: creencias, valores y representaciones colectivas que mueven a la aceptación y/o participación en las acciones.

Milena Wetto, (Milena, s.f.), establece otra relación de elementos culturales:

- La lengua: identifica a una nación o región, aunque puede haber otras lenguas o dialectos que marcan la existencia de culturas más específicas. Por ejemplo, en España, existen otras lenguas como el vasco o el catalán.
- La religión: es inherente a una sociedad
- Creencias y rituales: puede estar ligada a la religión, a las costumbres o a mitos
- La vestimenta: es un elemento cultural influenciado por factores como la moda, localización geográfica, situación climatológica o por la religión.

- Tradiciones culinarias: la gastronomía es una expresión de la cultura de un lugar en concreto.
- Juegos y deportes: la mayoría de los juegos y deportes en el pasado eran un fuerte componente cultural, pero hoy en día gran parte de ellos son conocidos mundialmente.

Otros elementos culturales con una gran importancia son los estilos de comunicación, que reflejan la forma de socializar de una cultura y además te describe ante los demás. Por ello podemos diferenciar:

- La comunicación verbal: es aquella que utiliza el lenguaje como medio de comunicación
- La comunicación no verbal: gestos, símbolos, posturas corporales u otros aspectos que nos dan información sobre la intención y el sentido del mensaje. Esta comunicación posee una serie de campos, denominados heurísticos, según el código que utilicen en su expresión.
  - Kinesis: son todos los movimientos corporales.
  - Proxemia: es el uso del espacio.
  - Apariencia física y su efecto sobre la comunicación.
  - Contacto físico
  - Vocalización
  - Cronométrica: uso del tiempo.
  - Artefactos: uso de objetos.
- Componentes paralingüísticos: son aquellos que, aunque se utilice la voz no alteran el mensaje enviado.
  - El volumen: éste variará en función del número de receptores, el tipo de conversación y el contexto.
  - Tono de voz: son las subidas y bajadas de volumen y la musicalidad de la voz.
  - Timbre: modo de hacer sonar la voz.
  - Fluidez verbal: cómo se emiten y pronuncian las palabras.
  - La velocidad: emisión de muchas o pocas palabras en un espacio de tiempo.

- Tiempo de habla: hace referencia a que tanto emisor como receptor deben intervenir de forma equitativa en el proceso de comunicación.
- Pausas y silencios: agrupación de tiempos, latencia de respuesta o silencios para remarcar los signos de puntuación.

## 5. Modelos culturales

Con el fin de estudiar una determinada cultura existen distintos modelos que nos permiten conocerlas y, así, actuar de forma correcta en cada una de ellas. A continuación, se van a ver una serie de modelos culturales.

### 5.1 Modelo de Hall Mirar ref.

Edward T. Hall establece un modelo para la comunicación intercultural. Según AFS intercultural programs, (AFS intercultural programs, s.f.), “para Hall la cultura era un sistema de patrones aprendidos, los cuales se pueden analizar y aplicarse a la manera en la que nos comunicamos”.

El modelo de Hall analiza tres variables dentro de una cultura:

- Alto contexto vs bajo contexto

Para Hall, contexto y significado están relacionados. Hall diferencia las culturas en dos tipos, en culturas de alto contexto o de bajo contexto, según cómo las personas que habitan en éstas perciben o interpretan la información que les rodea en un momento determinado (AFS intercultural programs, s.f.).

En el alto contexto, el mensaje se encuentra internalizado en la persona, mientras que hay poco codificado y explícito en el mensaje. Mientras que el bajo contexto, es todo lo contrario, la información es adquirida gracias a un código más explícito. Para explicar de forma más precisa ambos contextos establece un ejemplo. Dos gemelos que han crecido juntos (alto contexto), podrán comunicarse de una forma más económica, rápida y directa, que dos abogados en un juzgado (bajo contexto). (Hall, Beyond Culture, 1976)

Las culturas de alto contexto son aquellas en las que no solo actúan los componentes no verbales y paralingüísticos, sino que juegan un papel importante tanto los aspectos físicos como el tiempo y la situación en la que se estén desarrollando la comunicación. Cuanto más cercana es una relación, mayor alto contexto. (Elizabeth , 2006)

Elizabeth Würtz, también explica las culturas de alto contexto como las de bajo contexto. En las culturas de alto contexto, la comunicación tiende a ser indirecta, ambigua, busca la armonía y reservada. Sin embargo, la comunicación en las culturas de bajo contexto es más directas, precisas, abiertas, basadas en sentimientos, etc. (Elizabeth , 2006)

- Percepción del tiempo. Monocrónico vs policrónico

Para Hall, en su obra “understanding cultural differences”, existen dos tipos de tiempos importantes para los negocios internacionales. Tiempo monocrónico y tiempo policrónico. Por un lado, el tiempo monocrónico significa hacer una cosa a la vez, por lo que las culturas monocrónicas el tiempo es entendido y usado como una línea temporal, es decir, el tiempo está segmentado de forma que una persona pueda concentrarse en una sola cosa. Por otro lado, el tiempo policrónico significa realizar más de una acción al mismo tiempo. (Hall, 2000)

- Proxemia

“Toda cosa viviente tiene un límite físico visible, pero este límite visible está rodeado por otros invisibles que empiezan en su espacio personal y terminan en su territorio”. (Hall, 2000, pág. 10)

En cuanto al espacio personal, Hall destaca que:

Cada persona tiene a su alrededor una burbuja invisible que se expande o se contrae dependiendo de múltiples factores: la relación con la persona, el estado emocional, el componente cultural o la actividad que se esté desarrollando. Los cambios en la burbuja debido a espacios reducidos o aglomeraciones hacen que las personas se sientan incómodas o agresivas. (Hall, 2000, pág. 11)

Por lo que respecta al territorio, señala:

La territorialidad es una característica innata cuyas raíces se encuentran millones de años atrás. Es el acto de reclamar y defender el territorio y es necesario para la supervivencia. En los humanos, la territorialidad está altamente desarrollada y fuertemente influenciada por la cultura. (Hall, 2000, pág. 10)

## 5.2 Modelo de las dimensiones de Hofstede

Fiorella Díaz Tapullima indica en su trabajo que Hofstede es un avanzado en el estudio de las culturas a través de las naciones modernas. Es gracias a uno de estos estudios de donde nace uno de sus trabajos más sobresalientes, enfocadas en el desarrollo de la “Teoría de las dimensiones culturales”. En un primer momento, las dimensiones a analizar que Hofstede indica en su libro “Culture’s Consequences” son: distancia al poder, aversión a la incertidumbre, orientación a largo plazo vs orientación a corto plazo y masculinidad vs feminidad. Aunque será en 2010 en el libro “Cultures and organizations” cuando se añadiría una nueva dimensión, indulgencia vs restricción. Estas dimensiones proporcionan una forma de trabajar sistemática a la vez que se analizan las diferencias entre naciones y culturas. (Tapullima, 2017)

Por lo tanto, las dimensiones que Hofstede propone son las siguientes:

- Distancia al poder

Esta dimensión expresa el grado en el que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de forma desigual. (Hofstede insights, s.f.)

En las sociedades con una elevada distancia al poder se acepta la jerarquía, y existe una gran dependencia entre la dirección y los trabajadores. Mientras, en las sociedades con una baja distancia al poder las personas tratan de igualar la distribución del poder y exigen justificaciones por las desigualdades. En estas sociedades, la dependencia entre los jefes y los trabajadores es limitada, ya que los jefes consultan a sus trabajadores a la hora de tomar decisiones. Además, los trabajadores contradicen a sus jefes sin tener represalias. (Hofstede & Minkov, 2010, pág. 61)

- Individualismo vs colectivismo

Por un lado, el individualismo se da en las sociedades en las que los vínculos entre los individuos son débiles. Los individuos tendrán primeramente en cuenta a sí mismos y a sus familiares más cercanos. (Hofstede & Minkov, 2010, pág. 91)

Es decir, el individualismo es el grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros. Tiene que ver con si la autoimagen de las personas se define en términos de "yo" o "nosotros". En las sociedades individualistas, las personas deben cuidar de sí mismas y de su familia directa únicamente. (Hofstede insights, s.f.)

Por otro lado, el concepto de colectivismo expresa la preferencia de los individuos por marcos sociales muy unidos donde las personas esperan que familiares o miembros de un grupo en particular los cuiden a cambio de una lealtad incondicional. Es, por tanto, que para los individuos de estas sociedades prevalece el interés del grupo sobre el interés individual. (Hofstede & Minkov, 2010, pág. 91)

- Masculinidad vs feminidad

Hofstede y Minkov definen en su obra la masculinidad y la feminidad de la siguiente forma: una sociedad es denominada masculina cuando sus roles son claramente distintos; los hombres son considerados como asertivos, fuertes y centrados en el éxito, mientras que las mujeres son consideradas como modestas, delicadas y preocupadas por la calidad de vida. (Hofstede & Minkov, 2010, pág. 140)

Por ello, podemos entender que la masculinidad hace referencia a la competitividad, a la preferencia de las personas por el logro, el heroísmo, las recompensas materiales y/o el éxito. Feminidad es la preferencia por la colaboración, la modestia, el cuidado de los más débiles y la calidad de vida. (Hofstede insights, s.f.)

- Aversión de la incertidumbre

El futuro siempre es incierto, no se sabe lo que va a pasar, pero todo ser humano tiene que enfrentarse a ello. Por ese motivo, se plantea el término de aversión a la incertidumbre. Ésta se puede definir como el grado por el que los miembros de una sociedad se sienten incómodos con la ambigüedad y a la incertidumbre, con el desconocimiento futuro. (Hofstede & Minkov, 2010; Hofstede insights, s.f.)

Los países con una alta aversión a la incertidumbre poseen unos códigos rígidos de creencias y comportamientos. Sin embargo, los países con una baja aversión de la incertidumbre tienen una actitud más relajada en la que la práctica cuenta más que los principios. (Hofstede insights, s.f.)

- Orientación a largo plazo vs orientación a corto plazo

Esta dimensión describe cómo cada sociedad tiene que mantener algunos vínculos con su propio pasado mientras enfrenta los desafíos del presente y del futuro, y las sociedades priorizan estos dos objetivos existenciales de manera diferente. (Hofstede insights, s.f.)

Las “sociedades normativas” que tienen puntuación baja en esta dimensión, por ejemplo, prefiere mantener las tradiciones y normas tradicionales mientras se ve el cambio social con suspicacia. Aquellos con una cultura que puntúa alto en esta dimensión, por otro lado, adoptan un enfoque más pragmático: fomentan el ahorro y los esfuerzos en la educación moderna como una forma de prepararse para el futuro. (Hofstede insights, s.f.)

- Indulgencia vs restricción

Hofstede y Minkov definen la indulgencia y la restricción de la siguiente manera: serán indulgentes aquellas sociedades en las que se actúe a través de impulsos humanos con el fin de disfrutar de la vida y pasárselo bien, mientras que serán restrictivas aquellas sociedades en las que la satisfacción de las necesidades se reprime y está regulada por normas sociales estrictas. (Hofstede & Minkov, 2010, pág. 281)

### 5.3 Modelo de las siete dimensiones de Trompenaars y Hampden-Turner

Trompenaars y Hampden-Turner, en su libro titulado “Riding Waves of Cultures” ofrecen un modelo de siete dimensiones culturales.

Las culturas se diferencian entre ellas según cómo solucionan una serie de problemas específicos relacionados con las relaciones personales, con el medio ambiente y con el paso del tiempo. (Trompenaars & Hampden -Turner, 1997)

Teniendo en cuenta la forma en la que lo solucionen, estos autores identifican en su obra 7 dimensiones culturales:

- Universalismo vs particularismo

Esta dimensión trata sobre cómo se juzga el comportamiento de los demás.

En las culturas denominadas universalistas, su comportamiento es abstracto y basado en normas. Según este enfoque, todos los individuos de la sociedad son considerados como iguales. Por tanto, se espera de ellos que respeten las normas por el bien del grupo. Las sociedades universalistas, con el fin de buscar la armonía, como las de Asia Oriental, están basadas en normas y reglas, formas de actuar establecidas y comportamientos homogéneos. Además, no existen excepciones a las normas, ya que, de lo contrario, la sociedad colapsaría. (Trompenaars & Hampden -Turner, 1997; Gimeno, 2016)

En las culturas particularistas, como las occidentales, los individuos tienen formas distintas de ver el mundo, por lo que se espera que actúen de forma distinta ante las mismas situaciones. Las personas de estas sociedades se mueven por el aspecto emocional, lo que implica que, aunque existan normas y reglas, éstas pueden no ser respetadas si ello supone proteger a una persona cercana. (Trompenaars & Hampden -Turner, 1997; Gimeno, 2016)

- Individualismo vs colectivismo

Este aspecto se basa en los intereses propios del individuo o en los intereses del grupo.

Las culturas individualistas son consideradas como culturas modernas, en las que se valora todo aquello que una persona ha conseguido por sí mismo. Por ello, las normas sociales de estas sociedades fomentan la libertad del individuo, así como, la ejecución de las obligaciones en, y para, el grupo. (Trompenaars & Hampden -Turner, 1997; Gimeno, 2016)

Las culturas colectivistas son consideradas como sociedades tradicionales, donde el grupo es más importante que cada uno de los individuos que lo componen por separado. El propósito del grupo es garantizar la seguridad de sus componentes y fomentar la armonía entre los miembros; solo de esta forma funcionará sin fricciones la sociedad (Trompenaars & Hampden -Turner, 1997; Gimeno, 2016)

- Culturas afectivas vs culturas neutras

En esta dimensión se hace referencia a la expresión de los sentimientos en cada cultura.

En las primeras, las culturas afectivas, las personas expresan sus sentimientos, lo que implica que sus miembros son abiertos y muestran confianza. La expresión de los

sentimientos es considerado un aspecto positivo, ya que promueve la creación de lazos estrechos entre los individuos. (Trompenaars & Hampden -Turner, 1997; Gimeno, 2016)

Las culturas neutras no muestran sus sentimientos, sino que buscan el autocontrol para no expresarlos, pero eso no quiere decir que no tengan sentimientos. Para saber cómo piensa, y qué siente, un individuo es necesario conocerlo y conocer su lenguaje paraverbal (también conocido como no verbal o gestual). Se suele dar en las culturas individualistas. (Trompenaars & Hampden -Turner, 1997; Gimeno, 2016)

- Culturas específicas vs culturas difusas

Esta dimensión hace referencia a cuánto se involucran las personas en su trabajo.

En las culturas específicas, existe una separación entre el ámbito laboral y el ámbito personal, por lo que se pueden delegar tareas en otras personas, aunque no se las conozca; es decir, se da prioridad al negocio antes que al establecimiento de una relación personal. Las relaciones entre compañeros de trabajo se basan meramente en el ámbito laboral, es decir, no hablarán sobre aspectos familiares. (Trompenaars & Hampden -Turner, 1997; Gimeno, 2016)

En las culturas difusas se solapa la vida personal y la profesional. En estas sociedades, a la hora de realizar negocios es necesario cultivar una relación personal, ya que se entiende que es vital conocer a la otra persona antes de hacer negocios con ella. En estas culturas se suelen establecer relaciones de confianza. Además, se tratan temas del ámbito laboral fuera de ese contexto. (Trompenaars & Hampden -Turner, 1997; Gimeno, 2016)

- Estatus adquirido vs estatus adscrito

Aquellas culturas que otorgan un determinado estatus en función de los logros conseguidos a lo largo de la vida son consideradas de “estatus adquirido”. (Trompenaars & Hampden -Turner, 1997, pág. 102)

Existen otras culturas que otorgan más importancia aspectos como la edad, el género, la educación o las conexiones sociales en vez de a los logros obtenidos por una persona. Estas culturas son menos individualistas y son denominadas como “estatus adscrito” (Trompenaars & Hampden -Turner, 1997, pág. 102)

- Gestión del tiempo

Las culturas con una percepción secuencial del tiempo “valoran la puntualidad y la planificación previa, y priorizan el “ahora” y los logros actuales frente a los que se hayan podido adquirir en el pasado”. Sin embargo, las culturas con una percepción sincrónica dan importancia a todo aquello que se ha conseguido en el pasado. Además, sus individuos



son capaces de realizar varias tareas al mismo tiempo y se sienten cómodos frente a los imprevistos. (Trompenaars & Hampden -Turner, 1997; Gimeno, 2016)

- Entorno

Esta dimensión quiere mostrar si son los individuos quiénes controlan el entorno (control interno) o es el entorno quién les controla a ellos (control externo).

En las culturas de control interno, se fijan primeramente los objetivos y luego se busca la forma de lograrlos, es decir, las personas creen que pueden controlar los factores de forma que se consigan sus objetivos. Estas culturas prefieren enfrentarse a los conflictos y resolverlos en vez de evitarlos. A la hora de negociar, los individuos de estas sociedades son más autoritarios. (Trompenaars & Hampden -Turner, 1997, pág. 102)

En cambio, en las culturas de control externo colaboran con el entorno para lograr sus objetivos. En primer lugar, analizan toda la información disponible, y en base a ello fijan un objetivo. A la hora de hacer negocios, las personas prefieren establecer relaciones de confianza y cooperación para, así, evitar el conflicto. (Trompenaars & Hampden -Turner, 1997; Gimeno, 2016)

#### 5.4 Modelo de clasificación de culturas Schuster y Copeland

Carlos Altschul, (Altschul, 1999, págs. 84-86), define en su libro “Dinámicas de la negociación estratégica” la teoría de la clasificación de culturas de Shuster y Copeland.

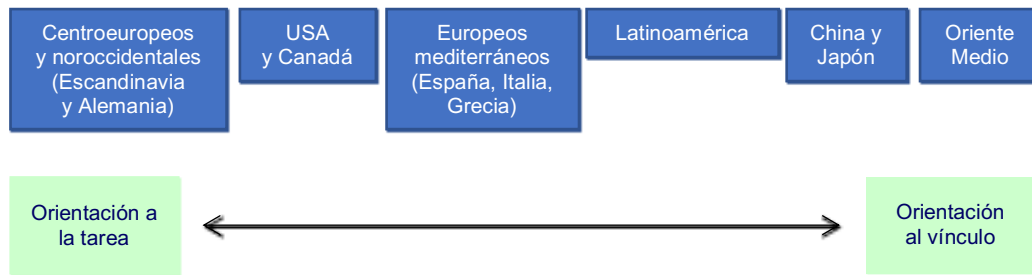
Shuster y Copeland, desarrollaron un modelo cultural que permite la clasificación de las culturas y así llevar a cabo acciones correctas en los procesos de toma de decisiones y de negociación.

Partimos de la base de que las personas asignan tiempos de manera muy distinta según su cultura. Por ello, Shuster y Copeland desarrollaron un modelo que permitía diferenciar el tiempo dedicado por los diferentes grupos humanos a la realización de tareas.

Ante una tarea determinada, las culturas situadas hacia el borde izquierdo de la figura 1 darán énfasis a la complementación de las tareas de forma eficiente respetando los plazos acordados. “Estas culturas valoran lo formal, lo escrito, lo objetivo, están respaldadas por los marcos institucionales”.

Las culturas encontradas en el borde derecho de la gráfica, en cambio, hacen hincapié en el conocimiento de la otra parte. Por ello dedican una gran parte del tiempo a la consecución de un vínculo fiable con la otra parte. “Estas culturas valoran lo informal, la palabra dada, lo subjetivo”. Y se respaldan en los mecanismos sociales.

Figura 2. Tiempo dedicado por los diferentes grupos culturales



Fuente: apuntes de la asignatura

Gracias a esta teoría se puede llegar a entender las dificultades que pueden ocurrir durante un proceso de transacción o negociación, no solo entre personas de diferentes culturas sino, también, en un mismo país.

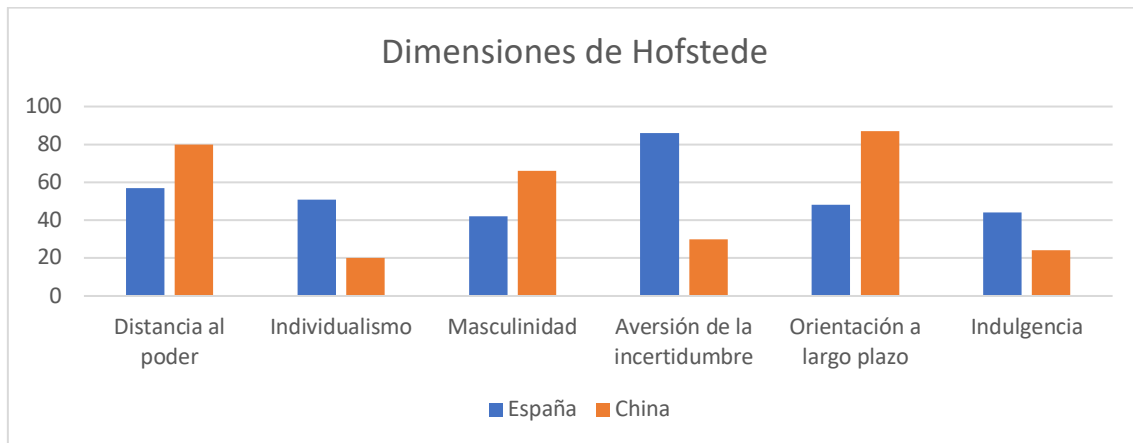
Hoy, en el ámbito de los negocios, estas posiciones de la figura 1 se están acercando a medida que se van democratizando las instituciones y los mercados se abren a la competencia. Por esto, es previsible que con el paso del tiempo se modifiquen estos énfasis. Mientras no suceda esto, el modelo ofrece un marco de referencia que le dice a cada directivo los errores que puede cometer de forma inconsciente.

### 5.5 Modelo para estudiar la cultura China

Entre los modelos estudiados previamente, “el modelo de las dimensiones de Hofstede”, no solo permite comprender los rasgos culturales, y de esa forma adaptarse a dicha cultura, sino que ofrece criterios cuantitativos y cualitativos que permiten analizar perfectamente los distintos países y compararlos entre ellos.

Con el fin de estudiar la cultura China se va a realizar una comparativa entre España y China, teniendo en cuenta la página (Hofstede insights, s.f.)

Figura 3. Comparativa entre China y España



Datos obtenidos de la página (Hofstede insights, s.f.)

Con lo que respecta a la Distancia al poder, se puede observar una clara diferencia entre España y China. China, con una puntuación de 80, es uno de los países con una de las mayores valoraciones en este apartado, lo que indica que la sociedad acepta las desigualdades entre sus miembros. Existe una relación superior–subordinado derivada del confucianismo en la que no existe la defensa ante los abusos de los poderosos. Los individuos están influenciados por la autoridad formal y las sanciones, y, en general, son optimistas sobre la capacidad de liderazgo e iniciativa de las personas. Las personas no tienen aspiraciones a ascender respecto de su rango. En España, con una puntuación de 57, significa que la sociedad se divide de forma jerárquica y cada persona tiene una posición en esa jerarquía. Además, a nivel organizacional la jerarquía conlleva desigualdades inherentes, la centralización es popular, los subordinados esperan que se les diga qué hacer y el jefe ideal es un autócrata benevolente. (Hofstede insights, s.f.)

En cuanto al Individualismo o Colectivismo, se puede ver claramente una diferencia entre ambos países. España es más individualista y China menos individualista, es decir colectivista. China, con una puntuación de 20, muestra que su sociedad actúa por los intereses del grupo, no solamente por los individuales. Las consideraciones dentro del grupo afectan a la contratación y a las promociones con grupos más cercanos (como la familia) que reciben un trato preferencial. El compromiso del empleado con la organización (pero no necesariamente con las personas de la organización) es bajo. Mientras que las relaciones con los colegas son cooperativas para los grupos internos, son frías o incluso hostiles a los grupos externos. Las relaciones personales prevalecen sobre la tarea y la compañía. España, con 51 puntos en esta variable, es considerada una sociedad individualista comparada con el resto del mundo, pero colectivista si es comparada con Europa. Esto ha hecho que los españoles sean bastante fáciles de relacionar con ciertas culturas, principalmente no europeas, mientras que otras culturas pueden ser percibidas

como agresivas y directas. Por otro lado, el trabajo en equipo se considera algo totalmente natural, los empleados tienden a trabajar de esta manera sin necesidad de una fuerte motivación por parte de la Administración. (Hofstede insights, s.f.)

En Masculinidad y Feminidad, también se percibe una disparidad entre ambos. China, calificado como una sociedad masculina, posee una puntuación de 66 en el ranking de Hofstede, lo que quiere decir que es una sociedad orientada al éxito. La necesidad de garantizar el éxito se puede ejemplificar por el hecho de que muchos chinos sacrificarán las prioridades familiares y de placer para trabajar. La gente del sector servicios (como peluqueros) brindará servicios hasta muy tarde en la noche. El tiempo de ocio no es tan importante. Los trabajadores agrícolas migrados a las ciudades dejarán atrás a sus familias en lugares lejanos para obtener mejores trabajos y ahorrar. Otro ejemplo es que los estudiantes chinos se preocupan mucho por los resultados de sus exámenes y su clasificación, ya que este es el criterio principal para lograr el éxito o no. España, con una valoración de 42, es evaluada como una sociedad femenina, aunque en menor grado que en Escandinavia, paradigma de la sociedad femenina, lo que implica que no se aprecia una excesiva competitividad. Los niños españoles son educados en busca de la armonía, negarse a tomar partido o destacar. Existe una preocupación por las personas débiles o necesitadas que generan una corriente natural de simpatía. En cuanto a la gestión, a los gerentes les gusta consultar a sus subordinados para conocer sus opiniones y, según ello, tomar sus decisiones. En política, es deseable contar con la participación de todas las minorías, tratando de evitar la presencia dominante de un solo partido ganador. Es el país opuesto al 'el ganador lo toma todo'. (Hofstede insights, s.f.)

Tomando como referencia la aversión a la incertidumbre, se puede afirmar que es la variable a estudiar con más diferencia entre los países. China, con una evaluación de 30, indica que la verdad puede ser relativa, aunque en los círculos sociales inmediatos haya preocupación por la verdad y abunden las reglas (pero no necesariamente las leyes). Sin embargo, la adhesión a las leyes y reglas puede ser flexible para adaptarse a la situación real y el pragmatismo es un hecho de la vida. Los chinos se sienten cómodos con la ambigüedad; el idioma chino está lleno de significados ambiguos que pueden ser difíciles de seguir para los occidentales. Los chinos son adaptables y emprendedores. La mayoría de las empresas chinas (70% -80%) tienden a ser de tamaño pequeño a mediano y de propiedad familiar. España, obtiene una calificación de 86. España es considerado el segundo país más ruidoso del mundo. A la gente le gusta tener reglas para todo, los cambios causan estrés, pero, al mismo tiempo, se siente "obligada" a evitar reglas y leyes que, de hecho, hacen la vida más compleja. Por eso existe el dicho de "quien hace la ley hace la trampa". Se evita la confrontación, ya que causa mucho estrés, y escala hasta el

nivel personal muy rápidamente. Existe una gran preocupación por las situaciones cambiantes, ambiguas e indefinidas. Así, por ejemplo, en una encuesta reciente, el 75% de los jóvenes españoles deseaba trabajar en las Administraciones Públicas como funcionarios (es decir, un trabajo de por vida, no le preocupa el futuro), mientras que en EE. UU. solo el 17% de los jóvenes lo desea. (Hofstede insights, s.f.)

Con lo que respecta a la Orientación a Largo y Corto Plazo existe una diferencia considerable entre sus valores. China, tiene una puntuación de 87, lo que significa que es una cultura pragmática. En las sociedades con una orientación pragmática las personas creen que la verdad depende mucho de la situación, del contexto y del tiempo. Muestran la capacidad de adaptar las tradiciones fácilmente a las condiciones cambiantes, una fuerte propensión a ahorrar e invertir, y a la frugalidad y la perseverancia en el logro de resultados. España, con una valoración de 48, es un país normativo. A los españoles les gusta vivir el momento, sin una gran preocupación por el futuro. De hecho, España es el país que ha dado el significado de 'fiesta' al mundo. En España, las personas buscan resultados rápidos sin retrasos. (Hofstede insights, s.f.)

En cuanto a la Indulgencia y la Restricción, es el elemento en el que existe una menor diferencia entre sus valoraciones. China, con una evaluación de 24, es una sociedad restrictiva, en la que sus miembros tienen una tendencia al cinismo y al pesimismo. Además, en China, a diferencia de las sociedades indulgentes, las sociedades restrictivas no ponen mucho énfasis en el tiempo libre y controlan la satisfacción de sus deseos. Las personas con esta orientación tienen la percepción de que sus acciones están restringidas por las normas sociales y sienten que complacerse a sí mismos es algo erróneo. España, tampoco es una sociedad indulgente, ya que tiene una valoración de 44, por lo que podemos encontrar similitudes con lo explicado previamente en China, eso sí, en España, en menor grado. (Hofstede insights, s.f.)

## 6. *Guanxi*

A la hora de estudiar la sociedad China, no importa que fuente usemos, siempre vamos a encontrar la misma palabra: *Guanxi*. En su definición literal, ésta significa relación o contacto con los demás, por ello en español tendemos a definir *Guanxi* como aquellos contactos y relaciones que se tienen con el fin de tener un acceso más fácil a los distintos recursos y para poder resolver inconvenientes de una forma satisfactoria. Sin embargo, no disponemos de una definición clara. No obstante, el diccionario inglés de Oxford sí la tiene, y es definida como “el sistema de relaciones sociales y relaciones de influencia que facilitan los negocios y las relaciones comerciales”. Uno de los principales problemas en la definición de este término en Occidente es que es considerado solamente para el ámbito

de los negocios, es decir, para facilitar los negocios. Sin embargo, éste se aplica a toda la sociedad. Es un término que tiene una gran importancia en el día a día ya que implica la existencia de una relación recíproca, de un entendimiento entre las partes que permite establecer una relación a largo plazo con el objetivo de que la otra parte otorgue ayuda cuando sea requerido, por ello es entendido más como una amistad más que como una relación. Además, otro factor que lo erige como importante es debido a la cultura de este país en el que el fenómeno “cara a cara” tiene una gran repercusión entre sus ciudadanos. (Pablo, 2014)

Algunos autores coinciden en la realización de un desglose de la palabra *Guanxi*, en dos términos: *guan* y *xi*. Por un lado, *guan* significa puerta, y si es analizado como verbo significa cerrar, lo que puede ser considerado como aquel impedimento que nos separa de la otra persona con la que queremos obtener esa relación. Por otra parte, *xi*, significa atar o extender esas relaciones, así como mantener esas relaciones en un largo plazo. (Bueno, Salmador, & Li, 2006; Yadong, 1997)

Para analizar el concepto *guanxi* hay que establecer una diferencia entre *guanxi* y *guanxixue*. Al primero, lo podemos definir como el conjunto de relaciones, mientras que el segundo es la práctica del *guanxi*, es decir, el uso de esas relaciones con el fin de generar deudas, y obligaciones o intercambios con el fin de obtener un fin específico. (Douglas, 1988)

Yadong, Dunning y Kim definen en sus obras una serie de principios que cumple el *guanxi*. (Yadong, 2007; Dunning & Kim, 2007)

- Principio de transferencia: este principio indica que el *guanxi* puede ser transferido a una tercera parte. Para comprender mejor este principio estos autores realizaron el siguiente ejemplo: Si A tiene *guanxi* con B, y B tiene un amigo C, entonces B puede presentar o recomendar A a C o viceversa. Si no hubieran sido presentados, el contacto entre ambos sería inviable. El éxito de esta transferencia va a depender del *guanxi* que B tenga con A y C.
- Principio de reciprocidad: señalan que la reputación de una persona depende de sus obligaciones recíprocas. Además, añade que si un individuo no responde ante los favores perderá *mianzi*, y, por lo tanto, la confianza que los demás depositaban en él.
- Principio de intangibilidad: resalta que el *guanxi* se basa en un intercambio ilimitado de favores que se mantienen en el largo plazo gracias a un código no escrito e informal de confianza, paciencia, reciprocidad e igualdad.

- Principio de utilitarismo: se parte de la base de que es un intercambio de favores en vez de sentimientos ya que el *guanxi* une a las personas a través del intercambio y no de sentimientos. Las relaciones que no son fructíferas o no basadas en intercambios se rompen fácilmente.
- Principio de personalidad: este principio opera a nivel individual, y se respalda en la honestidad, confianza, reciprocidad, respeto y estatus social. Por ejemplo, cuando dos empresas establecen contacto entre ellas, estos contactos se realizan de forma personal, entre individuos. En caso de que una de las personas encargadas de establecer contacto abandone la empresa, ésta también pierde *guanxi*.
- Principio de largo plazo: el *guanxi* está orientado al largo plazo. Cada relación de *guanxi* es vista como un almacenamiento de capital relacional el cual aumentará en épocas de abundancia y disminuirá en épocas de necesidad.

### 6.1 Influencia del confucianismo

El movimiento creado por Confucio hace más de 2000 años se convirtió en uno de los aspectos que más han influido tanto en la sociedad como en la vida de los chinos y, por lo tanto, en el desarrollo del *guanxi*. Por ello, para demostrar la influencia de esta corriente se han seleccionado una serie de autores que lo demuestran.

El autor Jose Luis García Tapia nos indica en su publicación “cultura y negociación en china”, que:

El confucianismo es una tradición filosófica china de unos 2500 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, recíprocas 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. (Tapia, 2005, pág. 43)

Eduardo Bueno, M<sup>a</sup> Paz Salmador y Dan Li ofrecen otro punto de vista sobre la influencia del confucianismo:

La sociedad china se encuentra todavía muy arraigada en los valores tradicionales y milenarios de Confucio, los cuales incluyen, entre otros, la piedad filial; el respeto con reconocimiento con la diligencia; el compromiso moral y personal en la familia, en sus

antecedentes; el cuidado de las apariencias y la importancia de la red de las relaciones personales. (Bueno, Salmador, & Li, 2006, pág. 94)

Las sociedades Confucianas, un individuo es, primeramente, y por encima de todo, un ser relacional y parte de un sistema social comunitario. (Dunning & Kim, 2007, pág. 330)

Además, Confucio otorgó un alto valor al componente familiar, convirtiéndose en uno de los valores principales de la cultura china. Dicho valor nace de la influencia que tiene la familia sobre sus hijos, en concreto, en su educación, porque gracias a ella los niños serán capaces de hacer frente a los problemas que tengan en un futuro y a actuar de forma correcta en la comunidad. Por ello, según Confucio, el objetivo de una buena educación consiste en “convertir a las personas en buenos miembros de la familia, miembros responsables de la sociedad y buenos súbditos del emperador”. (Seva, 2013, págs. 14 - 15)

Con relación a las relaciones personales mencionadas anteriormente, King, hace referencia a la importancia que Confucio otorgaba a la palabra *Lun*, que significa orden diferenciado (King, 1991). Sin embargo, este orden diferenciado puede ser perfectamente apreciado debido a que existen cinco relaciones principales o *wu-lun* que regulan todas las demás relaciones sociales: emperador-súbdito, padre-hijo, esposo-esposa, hermano mayor-hermano menor y amigo-amigo. Con el fin de asegurar la armonía social, el orden y la estabilidad se requiere la existencia de conductas adecuadas. Estas relaciones son la base del sistema social chino, basadas en la confianza y la obligación mutua (De Pablos, 2004; Dunning & Kim, 2007)

Tras haber tenido en cuenta a estos autores podemos concluir el rol importantísimo que desempeña el confucianismo en la sociedad china y por consiguiente en la formación del concepto *guanxi*.



## 6.2 Elementos relacionados

Figura 4. Elementos relacionados con el Guanxi



Fuente: elaboración propia

- *Renqing*

Como se ha mencionado previamente, las relaciones en la sociedad china se basan en cierta parte a la obligación mutua, debido a esto, es en este concepto donde podemos encontrar el principio de transferencia del *guanxi*. Por eso, a la hora de establecer o mantener *guanxi*, el *renqing* o favor recíproco juega un papel principal.

Eduardo Bueno, M<sup>a</sup> Paz Salmador y Dan Li exponen el funcionamiento del *renqing* de la siguiente manera:

Si un socio o componente de la red de relaciones existentes entre un grupo de personas, afronta dificultades, los otros deben ayudarlo. Ello implica la aceptación en el comportamiento de aquél, de la obligación moral, respecto a otros; es decir, el que recibió la ayuda debería devolver dicho favor tan pronto como surja la posibilidad en otro miembro de la red de relaciones. El «favor recíproco», en suma, es una fuerte norma social y es moralmente vinculante para la sociedad china. Quienes no devuelven los favores recibidos son considerados personas sin credibilidad, desleales, que pierden su «apariencia» o «distinción social». (Bueno, Salmador, & Li, 2006, pág. 96)

Según King, el *renqing* se basa en el componente personal, es social, ya que no solo implica los sentimientos, sino que también abarca otros aspectos como dar felicitaciones, condolencias o hacer regalos en ocasiones apropiadas. Por lo tanto, el *renqing* puede ser traducido como las obligaciones humanas, y debe de ser entendido también como el conjunto de normas de las relaciones interpersonales chinas. (King, 1991, pág. 74)

Todas estas implicaciones caracterizan a cada persona y pueden mejorar su capacidad para obtener *guanxi*, por ello podemos determinar que la adquisición del *renqing* es previa a la consecución del *guanxi*.

Para resumir el *renqing* el dicho chino “shouren anhui qiannian ji” quiere decir: si alguien te hace un favor, éste debe ser recordado al menos por mil años. Este dicho resalta la importancia de la obligación recíproca. (So & Anthony, 2006)

- *Ganqing*:

*Ganqing* puede ser traducido como afección y sentimiento emocional, y representa un compromiso emocional en las relaciones estrechas y de larga duración. Si nos centramos en las relaciones íntimas, el *ganqing* puede ser visto como una forma de fortalecer una conexión social del *guanxi*. (Ruan, 2017, pág. 107)

A diferencia del *renqing*, el *ganqing* hace referencia a los sentimientos más profundos, que aparecen a través de las relaciones humanas más cercanas. Además, el *renqing* se basa en seguir los patrones sociales y de conducta en vez de seguir los sentimientos. Por lo que la principal diferencia es que el *ganqing* trata de enfatizar el componente afectivo y emocional, mientras que el *renqing* enfatiza en el deber, la lealtad o la obligación. (Guo, 2001, pág. 86)

Este término puede ser cultivado y nutrido por medio de ayuda mutua y cuidado mutuo. Pese a que esa ayuda mutua y cuidado mutuo es encontrado en las relaciones personales en todas las culturas. Sin embargo, los chinos lo utilizan para establecer buenos sentimientos y amor entre ellos, así como para reforzar las relaciones personales. (Gao, 1998, pág. 24)

El concepto de *ganqing*, más que crear *guanxi* su misión es reforzarlo, ya que existe una relación directa entre *ganqing* y *guanxi*. A mayor *ganqing*, más fuerte es el *guanxi* entre las partes. A diferencia de la concepción que nosotros tenemos del componente afectivo, para los chinos está relacionado con el intercambio de bienes materiales. (Ruan, 2017, pág. 107)

- *Yiqi*:

odemos definir *Yiqi* como la lealtad y lo que es justo. Es un concepto importante enfocado a la amistad. Es aquello que une a las amistades de forma que fueran parientes. Es un término que describe el sentimiento afectivo entre las relaciones no parentales. Según el diccionario chino, el *Yiqi* es definido como la disposición de las personas a sacrificar su beneficio particular por una relación personal. (Yang, 1994, pág. 119)

(Guo, 2001, pág. 84) lo define como la dimensión moral del *guanxi* respecto a aquellos que se encuentran a un mismo nivel jerárquico. Es la obligación moral de salvaguardar los vínculos estrechos de protección mutua y ayuda, confianza y lealtad entre los miembros de la red de amistades.

- *Xinyong*:

Patricia Ordóñez de Pablos establece el siguiente significado para el *Xinyong*:

La palabra china *xinyong* literalmente se traduce como “el uso o utilidad de la confianza”. A nivel general, *xinyong* se refiere a la integridad, credibilidad y nivel de confianza o la reputación y carácter de una persona. En el ámbito empresarial, *xinyong* se refiere al nivel de crédito de una persona. (De Pablos, 2004, pág. 226)

“En el ámbito de los negocios de china, el *xinyong* ayuda a reducir los costos de transacción (la búsqueda de socios comerciales, los gastos incurridos en la negociación de los contratos, su ejecución, etc.)” (Encina, 2009, pág. 30)

Cuando una nueva persona quiere crear una relación económica debe demostrar su *xinyong*, y debe hacerlo desde cero, además, su establecimiento inicial depende de la disposición al riesgo de la otra parte para ofrecerle su ayuda. La otra parte estará más dispuesta a ofrecerle su ayuda si previamente han establecido *guanxi* entre ellos o comparten alguna de las bases del *guanxi*, pero si ninguno de estos dos factores existe, lo más probable es que le resulte más difícil comenzar la relación económica ya que el riesgo percibido por la otra parte es mayor. (Kiong & Kee, 1998, págs. 84- 87)

Desde el momento que se establece el *xinyong*, éste debe ser cuidado, ya que no es estático, es decir, si no se cumple lo que se ha dicho, o se miente a la otra persona, se estaría reduciendo la calidad del *xinyong*. Existen ocasiones en las que no respetar la palabra no supone una reducción del *Xinyong*, por ejemplo, en caso de fuerza mayor, ya que uno de los valores del *guanxi* es que hay que ser flexible y comprensible con la otra parte. (Kiong & Kee, 1998, págs. 84 - 87)

Para concluir el *xinyong*, se puede asegurar que existe una relación directa entre el *guanxi* y el *xinyong*. Para formar un *xinyong* fuerte, éste depende del *guanxi* establecido entre los individuos, así que podemos asegurar que existe una relación directa entre el *xinyong* y el *guanxi*, si la calidad de uno es buena, también lo será de la otra. (Kiong & Kee, 1998, pág. 86)

- *Mianzi*

El concepto *mianzi* es uno de los más importantes de todos los relacionados con el *guanxi* y puede ser traducido como “cara”, pero cuando hablamos de él hace alusión a las apariencias.

Eduardo Bueno, M<sup>a</sup> Paz Salmador y Dan Li describen el *mianzi*:

*Mianzi* engloba la imagen positiva de una persona en un contexto relacional, y se crea sobre la base del desempeño de uno o varios papeles sociales que deben ser bien reconocidos por los otros. Describe, por tanto, la relación adecuada de una persona con su entorno o su espacio social. Su importancia radica, precisamente en las relaciones y percepciones sociales en una sociedad que es consciente de los espacios sociales que la componen y del papel que cada uno puede jugar con ellos. En consecuencia, en el proceso de adquisición de la “apariencia”, las personas se endeudan o hacen negocios con quienes les han ayudado a conseguirla”. (Bueno, Salmador, & Li, 2006, pág. 96)

Existe una distinción muy importante entre dos conceptos que significan cara, *lien* y *Mien-tzu*. En primer lugar, Ho describe el *Mien-tzu* como “la reputación que alguien consigue a través de los logros mediante el éxito”. En segundo lugar, define *lien* como “la confianza de la sociedad en la integridad del carácter moral del ego, cuya pérdida hace imposible para él funcionar adecuadamente en la comunidad”. Ambos conceptos poseen diferencias según el contexto en el que se usen, pero existen algunos contextos en los que no pueden ser claramente diferenciados. (Ho, 1976; Hu, 1944)

En cuanto a las ganancias o pérdidas del *mianzi*, siempre se producen cuando haya una variación significativa respecto a la apariencia de una persona. Ho, resalta que lo contrario a ganar *mianzi* no es perderlo, sino un deterioro del mismo. Los deterioros del *mianzi* pueden permanecer latentes hasta que un incidente mayor suceda y del cual no se pueda reponer. Como ejemplifica Ho en su libro, “On the concept of “face”” a un barco, si le añades carga, reducirá su línea de flotación, pero no se hundirá hasta que no se supere el límite máximo de carga. (Ho, 1976, págs. 870 - 871)

Sin embargo, en caso de haber perdido *mianzi*, (Ho, 1976, págs. 871 - 872) indica que la “cara” tiene que ser ganada de nuevo a través de acciones compensatorias, pero este proceso de recuperar el *mianzi* no significa ganarlo, sino que es una acción compensatoria respecto a lo que se le debía a la otra parte.

Por otra parte, no todo el mundo está interesado en ganar *mianzi*, pero si mantenerlo a unos niveles de forma que se mantenga un nivel sociable que permita no perder la “apariencia”. Por lo tanto, podemos concretar que la “cara” de una persona, y por lo tanto su posición social, se mantendrá siempre y cuando pueda satisfacer mínimamente a las exigencias que la sociedad espera de un individuo en concreto. En otras palabras, el *mianzi* de una persona se perderá si éste no puede satisfacer los requerimientos de la sociedad sobre él. (Ho, 1976, pág. 872)

Además, esta pérdida de “apariencia” puede ser temporal o permanente. En la mayoría de los casos puede ser ganada de nuevo, pero será “permanente” si se actúa sin respetar ciertas obligaciones o tabús. (Ho, 1976, págs. 872 - 873)

Con el objetivo de ganar *mianzi*, la gente está dispuesta a realizar diversas acciones, aunque estas requieran mucho tiempo, dinero o esfuerzo e, incluso, por encima de sus capacidades. (Ruan, 2017, pág. 107)

### 6.3 Bases del *Guanxi*

A la hora de establecer el *guanxi*, hay que tener en cuenta un factor fundamental denominado “base del *guanxi*”. Esta base hace referencia a aquellos elementos relacionados entre distintas personas. Aunque estas bases sean compartidas entre distintas personas, eso no significa que exista *guanxi* entre ellos, pero sí facilita el establecimiento entre ellos. (Kiong & Kee, 1998, pág. 77)

Las bases de *guanxi*, definidas por Tong Chee Kiong y Yong Pit Kee, (Kiong & Kee, 1998), y, John H. Dunning y Changsu Kim, (Dunning & Kim, 2007).

- Localidad o dialecto: en el pasado, en las épocas de emigración de los habitantes chinos hacia otros países, éstos se agrupaban entre personas que provenían de su misma ciudad o tenía el mismo dialecto que ellos. Hoy en día cuando se habla de estas relaciones, se hace referencia al pasado ya que la emigración desde China se ha reducido, además sumándole el incremento de la natalidad en el país ha hecho que este factor no sea tan importante a la hora de establecer *guanxi*. Para ejemplificar esta base, Tong Chee Kiong y Yong Pit Kee utilizan el ejemplo en la época de la emigración china hacia Singapur, la familia Tan Lark Sye encontró trabajo en una empresa de caucho gracias a que provenía del mismo distrito de China que los dueños de la empresa.

- Parentesco ficticio: en las mismas épocas de la emigración, los chinos se organizaban en grupos de personas en función de sus apellidos. Esto se debe a que aquellas personas que tenían un mismo apellido eran familiares o *qin ren*, es decir, que tenían antepasados comunes. Sin embargo, hoy en día es un factor que está perdiendo protagonismo. Tong Chee Kiong y Yong Pit Kee explica esta base a través de la época de emigración china a Singapur. Si alguien quería obtener un trabajo, sería más fácil si se compartía apellido con aquel que ofrecía el empleo.
- Parentesco: el parentesco es otra fuente para establecer *guanxi*. Dentro de esta base podemos diferenciar dos tipos de parentesco: aquel con el que se comparte ascendencia, y aquel llevado a cabo por matrimonio. En el pasado se utilizaba el matrimonio para unir dos familias, por ejemplo, como muestra Tong Chee Kiong y Yong Pit Kee: Tan Kah Kee casó a su hija mayor con su mejor empleado y a su segunda hija con el hijo de Lim Nee Soon, un socio cercano.
- Lugar de Trabajo: trabajar juntos durante cierto tiempo es una buena manera de lograr o mejorar el *guanxi*. Los compañeros de trabajo se convierten en personas en las que se puede confiar.
- Clubs sociales o asociaciones de intercambio: estos grupos están basados en el dialecto y en la localidad, lo que restringe la entrada en el intercambio a personas de otras localidades o que hablan otros dialectos. Estos grupos facilitan el conocimiento de otras personas con las que se puede establecer *guanxi*.
- Amistad: esta base del *guanxi* está más enfocada a la realización de negocios, ya que va más allá del parentesco y está relacionado con el ganqing. La amistad no está considerada como una base del *guanxi*, pero el resto de ellas favorecen su consecución, y por lo tanto la posibilidad de crear un *guanxi* muy fuerte.

Para resumir las bases del *guanxi*, podemos diferenciar entre dos tipos: las bases “de sangre”, formadas por familiares, tanto cercanos como lejanos, y miembros del mismo grupo, y las bases sociales, que surgen de las interacciones sociales. El tipo de relación establecida va a depender fuertemente de la base de *guanxi*, ya que, por ejemplo, las relaciones familiares son las más poderosas de todas. Para matizar este punto, las empresas cuyas propiedades son familiares tienen una mayor presencia internacional. Por ello, el *guanxi* familiar es el más importante de todos. (Yadong, 2007, pág. 32)

La importancia de cada una de estas bases depende del entorno en el que se desarrollen las relaciones. Por ejemplo, cuando hemos hablado del parentesco ficticio o de

la localidad y el dialecto, hemos resaltado que cada vez tenían menor significación a la hora de establecer *Guanxi*. Pese a que la relevancia de cada una de las bases pueda reducirse, la que nunca se va a ver reducida es la importancia del *guanxi*. (Kiong & Kee, 1998, pág. 80)

#### 6.4 *Guanxi* en los negocios

El *guanxi* tiene una elevada importancia en la cultura y la sociedad china, además, promueve las relaciones entre las personas y las organizaciones. Para las empresas chinas, el *guanxi* está vinculado a la vida, y supone la consecución de ventajas competitivas y la evasión de la escasez de recursos. Con lo que respecta al comportamiento organizacional, implica la formación de relaciones y redes de contacto a través de intercambio de favores. (Liang-Hung , 2011, pág. 442)

Cuando un empresario quiere comenzar una relación negocios en China y garantizarse un mínimo de éxito, ha de tener en cuenta el *guanxi* ya que, para los directivos chinos, su existencia genera un determinado nivel de confianza y lealtad entre las personas que forman parte de la red de contactos. Una manera de crear ese *guanxi* es a través de la existencia de una mutualidad en las bases del *guanxi* entre las partes, lo cual facilitaría la realización de los negocios.

En el caso de que no existiera ninguna conexión el proceso de negociación se complicaría, ya que los chinos no suelen realizar negocios con aquellas personas que no conocen, sino que prefieren conocer primeramente a la otra parte y saber más cosas sobre él. Aun así, aunque no exista ninguna base del *guanxi* entre ellos, se puede aplicar el principio de transferencia del *guanxi*, en el que se va a buscar un intermediario con el que ambas partes tengan un *guanxi* establecido, y así facilitar el establecimiento de una alianza. (Kiong & Kee, 1998, pág. 80) y (Bueno, Salmador, & Li, 2006, pág. 98)

En el momento que ya existe *guanxi*, y la parte china decide negociar, este principio se aplicará en toda su expresión para intentar no deteriorar la relación existente. Por ello, se tratará de no hacer perder “cara” a la otra parte con el fin de mantener el *guanxi*. (Muñoz, 2012)

Una vez establecido el *guanxi* entre ambos, Patricia Ordóñez de Pablos, indica que su aplicación en los negocios tiene tres beneficios esenciales del *guanxi*:

Acceso a fuentes claves de información, acceso a recursos, y otras áreas (facilitar acuerdos de transporte, la recogida de pagos y la creación de la reputación e imagen de la empresa)

En primer lugar, en algunas ocasiones, los informes sobre los mercados domésticos chinos son muy limitados de manera que la red de *guanxi* puede ser una fuente importante de

información sobre las tendencias de mercado así como las oportunidades y amenazas actuales y futuras. En segundo lugar, el *guanxi* favorece el acceso a recursos humanos y físicos así como relaciones con gobiernos locales. Y, por último, otros beneficios relacionados con el *guanxi* van desde la facilitación de temas relacionados con el transporte de productos a la distribución pasando por la creación de la imagen y reputación organizativa. (De Pablos, 2004, pág. 228)

El *guanxi* debe de ser cuidado para aprovechar al máximo sus beneficios, en caso contrario, éste se deteriorará y deberá ser reparado. Para mantener el *guanxi*, es necesario realizar una serie de actos sociales como invitaciones a cenar, visitas sociales o entrega de regalos. Sin estos aspectos, el *guanxi* puede debilitarse. (Kiong & Kee, 1998, pág. 81)

Es necesario, por lo tanto, que el *guanxi* sea cultivado a largo plazo en términos de esfuerzo, afección, compromiso, confianza y beneficio mutuo. Para ello, las partes interesadas deberán invertir tiempo en mantener esos esfuerzos, compromisos y confianzas mutuas, y además realizar una serie de comportamientos recíprocos. (Liang-Hung , 2011, pág. 444) .

En el caso de que el *guanxi* no se haya cuidado correctamente, éste, no se eliminará, sino que será deteriorado y convertirse en un *guanxi* "lejano", lo que dificultará la consecución de negocios. Esto deterioro del *guanxi* puede haber sido provocado por diferentes situaciones: por una parte, si uno de los individuos erró en la realización de una acción, será más difícil reparar el *guanxi*, mientras que, si se produjo un malentendido entre ambos, se podrá reparar, pero no será tarea fácil, aunque si se puede obtener un *guanxi* más cercano al que se tenía al inicio de la relación. (De Pablos, 2004, pág. 228)

El correcto uso y mantenimiento del *guanxi*, opera como un buen mecanismo que permite utilizar la información transferida por los miembros de la red de relaciones y, así, lograr sus propósitos económicos de forma efectiva. (Liang-Hung , 2011, pág. 444)

## 7. Los negocios en China

La consecución de negocios en China es un amplio proceso que numerosas empresas no logran llevar a cabo debido a la falta de información acerca de cómo desarrollar las negociaciones en este país. Por ello, se van a analizar determinados aspectos que faciliten información relevante a las empresas que quieran iniciar negociaciones en China.



## 7.1 Influencia de la cultura y la literatura

A la hora de estudiar los negocios en China se debe analizar la elevada influencia de la cultura sobre este proceso (Tapia, 2005; Graham & Lam, 2003)

- El comunismo: China es un país socialista desde 1949, liderada por el Partido Comunista de China. La gran influencia de este partido hace que, en la mayoría de las ocasiones, los negocios y la política vayan unidos. Su estructura económica es centralizada, por lo que el Gobierno tiene un gran control sobre las empresas, aunque sean particulares, pero cada vez menor. La estructura política de las empresas es poco estable y está sujeta a sus ideologías políticas, sin embargo, se han hecho esfuerzos para controlar esta situación desde la entrada de China en la Organización Mundial del Comercio (OMC).
- La influencia del agrarismo: dos tercias partes de la población china ha vivido en el campo y además viven de él. Esto hace que se genere una sensación de colectivismo frente al individualismo, en el que la supervivencia depende de la cooperación y de la armonía. Además, es de especial importancia la lealtad y la obediencia a la jerarquía familiar. Debido a que la mayoría de las personas con las que se establecen negocios en china han crecido en el campo hace que persista esta tendencia en el ámbito empresarial.
- La moralidad: el confucianismo ha influido del en la educación china durante al menos dos mil años. Promueve las relaciones interpersonales, la orientación hacia la familia y el grupo, el respeto por la jerarquía y la evadir el conflicto para favorecer la armonía. Sin embargo, también se da una influencia en la educación del taoísmo, que envuelve el *yin* (la oscuridad, la fuerza pasiva) y el *yan* (la luz la fuerza activa). Esta relación influye en todos los aspectos de la vida china. Los chinos, en las negociaciones “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”. (Tapia, 2005, pág. 52)
- El uso de un lenguaje pictográfico: desde pequeños, los chinos tienen que memorizar muchos caracteres pictóricos, eso hace que tengan una visión global de las cosas, en vez de focalizarse en aspectos concretos.
- Falta de confianza frente a los extranjeros: debido al sufrimiento del pueblo chino por las guerras hace que se provoque esa desconfianza hacia los extranjeros. Se dice que los chinos solo pueden confiar en su familia y en su cuenta del banco.

También, se puede analizar la forma en la que los chinos negocian a través de la literatura, en especial de dos libros: “El arte de la guerra” y “Las treinta y seis estrategias”.

En cuanto al primero de los libros, se basa el estratega chino militar Sun Tzu que canalizó enseñanzas hacia la consecución de la victoria. Por eso, enfocado en el ámbito de los negocios, permitirá tomar ventaja sobre las negociaciones y así maximizar los beneficios en las mismas, debilitando a la otra parte o atrapándola de forma que entre en su campo de juego. Por lo que respecta a la segunda obra, escrita de forma anónima, hace referencia a 36 estrategias chinas, ver Anexo 1, en las que se muestra cómo conseguir dominar al enemigo sin luchar. Estas estrategias están divididas en 6 grupos, según el contexto en el que encuentre: de la 1 a la 6, cuando se es superior; de la 7 a la 12 para la confrontación; de la 13 a la 18 para el ataque; de la 19 a la 24 para situaciones confusas; de la 25 a la 30 para ganar territorio y, por último, de la 31 a la 36 cuando se está en una situación de inferioridad. (Ghuri & Tony, 2001) (Tapia, 2005, pág. 43) (Faure, 1998, pág. 140) .

## 7.2 El proceso de negociación

Una vez conocida la influencia de la cultura y la literatura sobre la negociación, vamos a detenernos en el proceso de negociación llevado a cabo por los chinos para la consecución de acuerdos.

Como se ha hablado a lo largo de este trabajo, para los chinos es muy importante establecer una serie de relaciones de confianza previas al desarrollo de las negociaciones, ya que ellos prefieren realizar negocios con las personas que conocen y les transmiten confianza que con aquellos que no lo hacen.

Dagoberto Páramo Morales indica que:

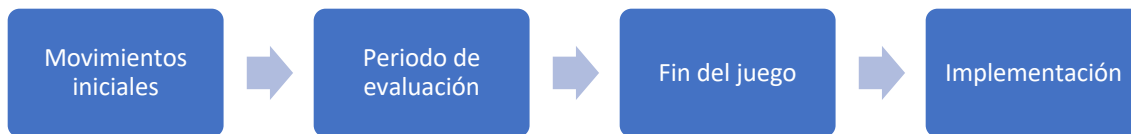
En las primeras reuniones el objetivo es conocerse, y en la medida que se familiaricen se desarrollará la confianza. Una transacción de carácter comercial se centra en aspectos como la construcción de una relación fundamentada en la confianza, el respeto, la amabilidad, la tolerancia y la paciencia; y en esencia un conocimiento completo de los objetivos de la negociación. (Morlaes, 2010, pág. 8)

Desde el momento en el que se quiere iniciar negociaciones en China hay que tener en cuenta que hay que invertir mucho tiempo en el establecimiento de la confianza, es decir, en todo tipo de actividades sociales y culturales que sirven a los chinos para el cultivo de esta relación de confianza. Por ello es de especial importancia no intentar reducir el tiempo de este tipo de actividades para cerrar lo antes posible el proceso de negociación,

ya que eso produciría una pérdida de “cara”, lo cual dificultaría el desarrollo de la negociación. (Tapia, 2005, págs. 53 - 54)

Algunos autores como Guy Olivier Faure, (Faure, 1998), o Richard H. Solomon, (Solomon, 1995) dividen el proceso de negociación en 4 fases:

*Figura 5. Etapas del proceso de negociación en China (1)*



Fuente: elaboración propia

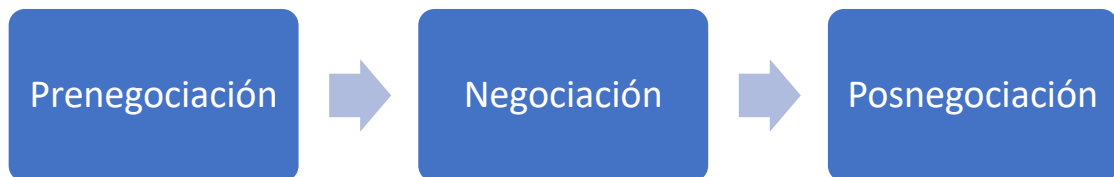
- **Movimientos iniciales:** es el periodo inicial de las negociaciones en China. Consiste en la creación de una confianza entre las partes. Es un proceso que posee una elevada dificultad, además, de una larga duración en la que no se tratan temas substanciales, por lo que los occidentales pueden encontrar esta fase como poco productiva, pero es necesaria para el desarrollo de la confianza. Esta primera fase puede ser, a su vez, dividida en diferentes pasos: selección de un buen interlocutor, establecimiento de una agenda favorable, mostrar compromiso con los principios de una persona civilizada y el cuidado de las palabras y los símbolos.
- **Periodo de evaluación:** fase en la que los chinos evalúan a la otra parte en cuanto a sus objetivos y posiciones, ya que los chinos no avanzarán de fase hasta que no conozcan la posición de la otra parte. Además, también analizarán el compromiso respecto a las reglas que distinguen a las personas civilizadas, como por ejemplo las formas en las que hay que dirigirse a las personas o la forma de vestir. De esta manera, si la otra parte desarrolla estos rituales de forma satisfactoria, es más fácil que la relación de negocios sea fructífera.
- **Fin del juego:** consiste en la formalización de un acuerdo final tras haber evaluado la flexibilidad de la otra parte. El inicio de esta fase final puede

observarse cuando se dejan de tratar temas principales y muestran un elevado interés en realizar determinados acuerdos. Cuando han decidido llegar a un acuerdo los chinos son bastante flexibles en tratar temas específicos. En caso de que el acuerdo no sirva a sus intereses, la negociación se suspenderá y podría posponerse durante meses o años hasta que otras circunstancias hagan que el acuerdo sea posible.

- Implementación: haber llegado a un acuerdo durante las negociaciones no implica que éstas hayan finalizado, debido a que los chinos no dudarán en reabrir problemas que la parte extranjera consideraba resueltos. Los chinos buscarán la renegociación de los contratos de forma que sirva a sus intereses. Además, utilizarán la consecución de un acuerdo para abrir uno nuevo a negociar o reabrir uno previamente cerrado.

Otros autores diferencian el proceso de negociación en tres partes: prenegociación, negociación, y postnegociación.

*Figura 6. Etapas del proceso de negociación en China (2)*



Fuente: elaboración propia

- Prenegociación:

El proceso de prenegociación consiste en aquellas actividades realizadas para conocerse, pero de forma informal, alejadas de los temas principales de la negociación. Es la fase en la que se establecen los contactos iniciales, se prepara el plan de negociación, se recopila información, se determinan los objetivos, se buscan los permisos de las autoridades gubernamentales, etc. (Fang, 1999, pág. 41)

Ghuri y Tony Fang, (Ghuri & Tony, 2001, págs. 312-315), muestran en su artículo las diferentes fases de la prenegociación:

- *Lobbying*: es una de las acciones de marketing más importantes que las empresas deben llevar a cabo cuando desean realizar grandes proyectos en las principales industrias. En esta fase, las empresas extranjeras deben demostrar que disponen de recursos que encajen con las prioridades del gobierno chino, que van a establecer una relación a largo plazo y que poseen una buena situación financiera. El fin del *lobbying* es crear confianza a los chinos, de forma que se sientan seguros a la hora de realizar negocios con la empresa extranjera.
- Presentaciones: es muy importante realizar una presentación atractiva y que genere confianza a la compañía china, haciéndoles conocer la empresa, los productos, y los miembros que van a participar en las negociaciones. Las presentaciones sirven para mostrar a los chinos que los productos poseen una tecnología determinada y a un precio razonable. Además, las compañías extranjeras deberán presentar su compañía y sus productos a numerosas autoridades.
- Discusión informal: esta discusión suele producirse justo después de las presentaciones. En esta fase, los chinos ya habrían mostrado cierto interés ante los productos y el precio ofertado.
- Desarrollo de la confianza: debido a la cultura china, solo llevan a cabo negocios con aquellas personas que confían y respetan, por ello, antes de firmar el contrato los chinos prefieren conocer a la otra parte y conseguir un nivel de respeto que les genere confianza para la firma de los contratos.

- Negociación

La fase de negociación es aquella en la que se interactúa cara a cara, dónde las partes intercambian información, definen tanto los intereses comunes como los no comunes, debaten, muestran sus poderes de negociación, persuasión y flexibilidad con el fin de obtener un resultado que beneficie a ambas partes. (Fang, 1999, págs. 41-42)

La negociación comienza cuando los chinos muestran un mayor interés en la continuación de proceso y ambas partes firman un documento que demuestra la intención de seguir con las negociaciones. Firmado el documento, los chinos suelen enviar un documento informativo indicando los miembros que van a componer el equipo y las ideas para futuras reuniones. (Ghauri & Tony, 2001)

En general, las negociaciones en china son más dilatadas que en Occidente, ya que tienden a analizar todos los aspectos de la negociación detenidamente. Igualmente,

un aspecto que a una empresa occidental le puede parecer sencillo de resolver, es más complicado para los chinos debido a que tienen que analizarlo desde todos los puntos de vista posibles. (Tapia, 2005, pág. 54)

Un aspecto en el que los chinos son bastante susceptibles es en los precios. Por ello, a la hora de negociar con ellos es muy importante la reducción del precio de los bienes o servicios ofertados, de esa forma presentarán un mayor interés respecto a lo que se les ofrece y se obtendrá una relación a largo plazo. La bajada de precios nunca debe suponer escasos beneficios o beneficios nulos, es decir, hay que tener un límite de bajada máximo por el que no se está dispuesto a negociar, ya que los chinos utilizarán esos precios de referencia para las futuras negociaciones. También, hay que tener en cuenta las concesiones ofrecidas en el contrato en términos de descuentos, ya que si se ofrecen descuentos para cantidades pequeñas de producto, cuando realicen compras mayores exigirán mayores descuentos. Por esta razón es recomendable establecer un precio más bajo por unidad en compras de grandes cantidades; de esa forma les servirá como base en futuras negociaciones. (Tapia, 2005, pág. 54)

La negociación concluye a través de un acuerdo entre las partes negociadoras mediante concesiones o compromisos. En esta etapa, los chinos demuestran una fuerte inclinación a cerrar todas las causas pendientes en un solo acuerdo. Además, los chinos también hacen concesiones, sin embargo, estas suelen ser gestos enmascarados para atraer a la otra parte a realizar las concesiones reales. (Ghuri & Tony, 2001, pág. 317)

- Posnegociación:

La posnegociación consiste en la redacción de un acuerdo contractual final que refleje los acuerdos establecidos y las realidades de interpretación legal cuando sean adecuadas. Esta fase, llevada a cabo por las partes, se basa en la redacción de un contrato final, buscando los permisos necesarios, las licencias de negocio, o ambas por parte de las autoridades gubernamentales, y la ejecución del acuerdo. (Fang, 1999, pág. 42)

Una vez firmado el acuerdo no implica el fin de las relaciones entre las partes, sino que, para los chinos, la firma del contrato supone el inicio de una fase de cooperación a largo plazo. Esta cooperación implica que el acuerdo pueda ser renegociado en un futuro, ya que no se puede predecir los problemas que puedan surgir después. (Tapia, 2005, pág. 56)

Los problemas en las negociaciones no solo ocurren durante el establecimiento de los acuerdos, sino que también una vez que se están llevando a cabo lo acordado. Normalmente los chinos cumplen con su palabra, pero existen ocasiones en las que no

ocurre, por lo que será necesario llegar a nuevos acuerdos a través de nuevas negociaciones. (Ghauri & Tony, 2001, págs. 318-319)

Una vez comprendidas las diferentes etapas del proceso de negociación, es importante destacar los posibles problemas que pueden surgir en el desarrollo de las negociaciones en China. Por ello habrá que tenerlos en cuenta a la hora de desarrollar las negociaciones en China. Mónica Li, (Li M. , 2008) y la Cámara de Comercio de Valencia (Cámara de comercio, 2006), facilitan un listada con los posibles problemas que pueden surgir durante las negociaciones:

- Dificultad de comunicación: cada vez existe un mayor número de personas chinas que hablan inglés, sin embargo, muchas de esas personas no tienen la capacidad de tomar decisiones, por lo que es necesario el uso de un intérprete para que el mensaje pueda ser correctamente emitido, y, por lo tanto, bien comprendido por las personas que pueden tomar decisiones. El mejor intérprete siempre es el nativo.
- Los ejecutivos chinos disponen de una elevada preparación técnica: el ejecutivo chino tiene constancia de las ofertas emitidas por los competidores sobre el producto o servicio por el que se está negociando, por ello, utilizarán las ofertas de los competidores para obtener mejores prestaciones. En general, el factor por el que son más susceptibles es el precio.
- Presión psicológica: es una estrategia usada por los chinos cuando están disconformes con algún aspecto de la negociación. Esta estrategia busca dividir al equipo negociador contrario y hacerle creer que no sabe realizar negocios en China. Pese a que estar bajo esa presión, es muy importante mantener la calma.
- Presión por el tiempo: las negociaciones en China transcurren de forma lenta, por lo que no hay que mostrar sensación de prisa para cerrar cuanto antes el acuerdo.
- Cambio de negociadores y de posición: es muy usual que, durante el transcurso de las negociaciones, se cambie el lugar donde transcurren las negociaciones y los negociadores, lo que supondrá un problema ya que al cambiarse el intérprete es necesario ponerle en situación sobre los acontecimientos pasados, es decir, es como volver al inicio. Es una estrategia que utilizan para desconcertar a la otra parte.

- Preguntas repetitivas e insistencia para llegar al fondo de todo: por lo general, los chinos desconfían de los extranjeros. Por ello, se basan en preguntas repetitivas para asegurarse de la comprensión de la información.
- No ofrecen información: los chinos suelen ofrecer información de carácter general y sin datos específicos.
- Estancamiento, falta de avances: una de las principales tácticas de los chinos a la hora de negociar son los silencios, de esta forma pueden observar la reacción de la otra parte y, así, modificar su forma de actuar.
- Aspectos irrelevantes: durante el transcurso de las negociaciones los chinos suelen poner sobre la mesa aspectos que carecen de relevancia en la negociación pero que suponen un esfuerzo para la otra parte para resolverlos. Esta técnica permite a los chinos ganar tiempo y así “debilitar” al otro negociador para obtener mejores prestaciones.
- No hay que dar nada por supuesto ni sobreentendido: es recomendable hacer un acta de cada reunión y, en caso de haber llegado a un acuerdo, formalizarlo en un contrato.
- Los contratos son necesarios, pero su fuerza es distinta a la que tiene en occidente. Además, es fundamental que el texto redactado en chino tenga una traducción completa en el idioma del extranjero.
- Renegociación del contrato: para los chinos el contrato marca el inicio de una relación de cooperación. Y para que ésta persista se realizan renegociaciones de los contratos en función de los intereses de las partes.

Conocidas estas dificultades de antemano, aquellos que quieran realizar negocios en China sabrán cómo reaccionar ante ellas.

### 7.3 Elementos de la negociación

Todos los aspectos estudiados anteriormente son de especial importancia a la hora de llevar a cabo los negocios en China. Estos aspectos, si no se tienen en consideración lo más seguro es que se fracase en las negociaciones. Por ello, y a modo resumen, se va a establecer un listado de elementos que aparecen siempre en las negociaciones en China.

John L. Graham y Mark Lam, (Graham & Lam, 2003), establecen un listado de 8 elementos que influyen en las negociaciones:

- *Guanxi*: como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, las relaciones personales son fundamentales a la hora de hacer negocios en China, ya que



los chinos sólo las llevarán a cabo con aquellas personas que les generan confianza y credibilidad. Este principio está basado en la reciprocidad, por lo que, si se recibe un favor, hay que devolverlo.

- *Zhongjian Ren* (el intermediario): el intermediario es una figura indispensable en las negociaciones, ya que genera confianza. Sin este elemento de la negociación la confianza será muy difícil que se genere, ya que, por lo general, los chinos desconfían de los extranjeros. El mejor intermediario es el nativo, ya que puede analizar y explicar las actitudes, los gestos, las expresiones faciales y los gestos durante el proceso de negociación.
- *Shehui Dengji* (estatus social): la formalidad de la gente de negocios de China es muy difícil de entender para los occidentales. Hay que tener en cuenta que las formalidades chinas requieren que los negocios se lleven a cabo entre rangos iguales.
- *Renji Hexie* (armonía interpersonal): la armonía interpersonal son aquellos actos que sostienen las relaciones entre iguales. Durante la fase de prenegociación se puede observar con gran claridad este tipo de actos, ya que es una fase que en Occidente dura poco tiempo mientras que en China puede durar más de un día, ya que se realizan visitas, hay almuerzos y cenas, etc. Todo esto ayuda a mejorar la confianza y la armonía entre las partes, aspectos que son más importantes que el contrato en sí.
- *Zhengti Guannian* (pensamiento holístico): los chinos, a la hora de negociar tratan todos los temas al mismo tiempo, sin centrarse en uno concreto. Este factor es uno de los que más incomodan a los negociadores occidentales, ya que están acostumbrados a tratar temas en concreto. Se puede afirmar que la negociación está siendo fructífera cuando los chinos comienzan a tratar temas específicos ofreciendo datos concretos.
- *Jiejian* (Regateo): debido a la inestabilidad política persistente en la historia de china, los chinos han sido enseñados para ahorrar. Por esa razón el precio es uno de los factores más importantes en el proceso de negociación. Una técnica utilizada por los chinos para realizar sus ofertas y contraofertas es el uso de silencios y pausas para impacientar a la otra parte y hacerla más vulnerable.
- *Mianzi* (Cara): como ya hemos visto anteriormente, en la cultura china, la reputación o estatus social de una persona depende de su *mianzi*. En la mesa de negociación, las muestras de enfado, agresividad o ruptura de promesas

supondría una pérdida de “cara”, lo que dificultaría el desarrollo de las negociaciones.

- *Chiku Nailao* (persistencia, resistencia y empeño): para los chinos, la resistencia, y el trabajo duro son factores de especial importancia. Trabajan duro para preparar las negociaciones. Además, las sesiones de negociación tienden a ser largas. Por ello, para demostrar resistencia es recomendable repetir preguntas sobre determinados aspectos para lograr más información, mostrar paciencia y realizando investigaciones.

Hong Seng Woo y Celine Prud'homme en “Cultural characteristics prevalent in the Chinese negotiation process”, (Woo & Prud'homme, 1999) muestran más elementos que aparecen en las negociaciones con los chinos:

- Estatus: para los chinos el aspecto jerárquico es muy valioso durante las negociaciones.
- Protocolo: pese a que vamos a dedicar un apartado a los aspectos protocolarios, éstos se han de conocer para el buen desarrollo de las negociaciones en China, ya que su desconocimiento podría arruinarlas. Aspectos como la forma de saludar y presentarse o, el ofrecimiento de las tarjetas de visita son alguno de los muchos aspectos que hay que cuidar a la hora de llevar a cabo negociaciones en china.
- Ambigüedad: los chinos, con el fin de no ofender u avergonzar a la otra parte responderán con un “sí” a sus propuestas en vez de rechazarlas rotundamente con un “no”. Ese “sí”, normalmente va acompañado de un “pero” que permite a la parte extranjera saber que no están aceptando su propuesta, sino que la están rechazando.
- Paciencia: durante las negociaciones los chinos tienen mucha paciencia en el planteamiento de las negociaciones. Los chinos prefieren recolectar mucha información antes de llevar a cabo algún acuerdo. Por ello, las negociaciones en China toman mucho tiempo, por lo que no hay que mostrar impaciencia o tratar de finalizar el proceso cuanto antes. Los negociadores chinos utilizarán el uso tiempo a su favor. Hay un dicho que dice que hay que comerse dos sacos de arroz con un chino para entablar relaciones con él.

## 8. Aspectos protocolarios

Para llevar a cabo las negociaciones en China hay que saber comportarse de forma “correcta” durante las mismas. Por ello es necesario tener en cuenta el arte de la buena educación (*li jie*).

### 8.1 Idioma

El idioma utilizado durante las negociaciones en China es el nativo, aunque está creciendo el número de negociaciones llevadas a cabo en inglés. (Mestres, 2014)

El chino es un idioma que requiere de mucho tiempo para ser aprendido y, en ocasiones, no se dispone del tiempo necesario para aprenderlo. Sin embargo, si se quiere tener éxito en las negociaciones está muy bien visto por parte de los chinos que se conozcan algunas de sus expresiones como, por ejemplo: *nihao* (hola), *zàijiàn* (adiós), *nihao ma?* (¿cómo estás?) *wo hen hao* (estoy muy bien), *zao shang hao* (buenos días) o *xie xie* (gracias). (Escuela de chino, s.f.; Mestres, 2014)

Para aquellas negociaciones que se desarrollen en chino es imprescindible contar con un intérprete que hable perfectamente ambos idiomas, en el proceso. (Mestres, 2014)

### 8.2 Saludo y presentaciones

A la hora de presentarse, resulta descortés y de mala educación hacerlo por uno mismo. Los chinos prefieren se las partes sean presentadas por una persona en la que ellos conocen y tienen confianza. (Turturici, 2016)

A la hora de saludar, es muy importante mostrarse humilde y formal. Tradicionalmente, el saludo se realizaba inclinándose y ocultando las manos en las mangas de la ropa, pero actualmente, el saludo se realiza mediante un suave apretón de manos que puede durar hasta 10 segundos. (Turturici, 2016; Woo & Prud'homme, 1999)

Tras el saludo y las presentaciones se lleva a cabo el intercambio de tarjetas de visita.

### 8.3 Tarjetas de visita

La tarjeta de visita representa a la persona que la entrega. Por ello, debe ser tratada con mucho cuidado. (Woo & Prud'homme, 1999, pág. 320)

Las tarjetas de visita deben estar impresas en ambas caras con una de las caras en chino. La tarjeta debe indicar el nombre completo, la organización a la que se representa y el cargo ostentado ya que para los chinos es muy importante el estatus y saber a quién se tiene enfrente. Hay que tener un especial cuidado a la hora de imprimirlas ya que hay que tener en cuenta el uso de los colores, de los cuales hablaremos más adelante. (protocolo.org, 2005; Woo & Prud'homme, 1999)

Las tarjetas deben ser entregadas y recibidas agarrándola con ambas manos por los extremos de la tarjeta mientras se inclina ligeramente la cabeza para mostrar respeto. Otro factor a tener en cuenta es que se debe entregar con la cara escrita en chino y en posición de lectura para la otra parte, de forma que pueda ser leída según haya sido entregada. (protocolo.org, 2005; Turturici, 2016)

Cuando se recibe una tarjeta, no hay que guardarla sin leerla, ya que es considerado como una muestra de desinterés y podría dificultar el desarrollo de las negociaciones. (protocolo.org, 2005)

#### 8.4 Puntualidad y horarios

A diferencia de los latinos, la puntualidad es muy importante para los chinos, por lo que es necesario respetar las horas a las que se van a realizar las negociaciones. (Morlaes, 2010)

La puntualidad para los chinos es un factor de extremada relevancia, por eso es recomendable llegar a la reunión unos minutos antes de la hora establecida. Es habitual que haya una persona esperando para acompañarle hasta la sala de reuniones. (Tapia, 2005, pág. 58)

#### 8.5 Jerarquía

En cualquier reunión en china, la norma general es de respetar la jerarquía. Es decir, las negociaciones deben llevarse a cabo entre personas del mismo nivel. Por ello, enviar a realizar las primeras fases de la negociación a los ejecutivos de alto nivel es un error, ya que no se conseguirá ninguna ventaja, sino que éstos deberán actuar en ocasiones especiales o en la firma del contrato. (Morlaes, 2010)

En el momento de entrar a la sala de reuniones, el primero que debe hacerlo es el jefe de la delegación. Debido a este motivo se puede concluir que la entrada a la sala de reuniones no se basa en aspectos de género de los integrantes, sino en la jerarquía que tienen. (Tapia, 2005, pág. 58)

Dentro de la sala de reuniones, la posición en la que están sentados los miembros de la negociación respecto al centro de la sala, la persona de mayor estatus, indica la categoría de esa persona. Los segundos más importantes estarán sentados a ambos lados del centro, y se prolongará la presencia de los demás a lo largo de la mesa, en la que se encuentran 15 o 20 personas, según su rango. Los chinos esperan recibir por parte de los extranjeros una lista con los componentes que van a participar en la negociación ordenados de mayor a menor rango, de forma que puedan saber a quiénes se están enfrentando. Los negociadores extranjeros se sentarán enfrente de los chinos en la mesa de negociación. Aunque sean menos estrictos en cuanto a la posición en la que se deben sentar, es muy

importante que las personas de mayor importancia estén sentadas de frente. (Coggin & Coggin, 2001; Woo & Prud'homme, 1999)

## 8.6 Comunicación

Durante las negociaciones, lo más seguro es que se quiera señalar a alguna persona para matizar algún aspecto. La tendencia en Occidente es señalar con el dedo índice cuando queremos referirnos a una persona en concreto, pero los chinos no gesticulan a la hora de realizar una conversación, por ello, si queremos señalar a una persona en concreto será preciso colocar las palmas de la mano hacia abajo e indicar con los dedos a quién se quiere indicar. (Morlaes, 2010)

Es importante no mirar directamente a los ojos a los chinos ya que les hará sentirse incómodos. Evitar el contacto visual es un signo de respeto y cortesía para los chinos. (Woo & Prud'homme, 1999, pág. 320)

A la hora de comunicarse con los chinos, Jose Luis García Tapia, (Tapia, 2005), enumera una lista de características a tener en cuenta:

- Comunicación implícita (*hanxu*): la forma de comunicación de los chinos es implícita e indirecta, por ello, es muy importante la comunicación no verbal. Los chinos no expresan sus sentimientos de manera verbal, por lo que son más importantes las acciones que las palabras. Así, de esta forma mantienen la armonía.
- Centro de atención (*tinghua*): en la sociedad china, como ya se ha mencionado anteriormente, el respeto de las jerarquías juega un papel muy importante en la sociedad, por lo que no todas las personas, pueden hablar, esto depende de su rol y estatus, el resto de personas escuchan. La escucha es un valor de especial importancia en la sociedad china.
- Cortesía (*keqi*): este principio es utilizado en el día a día en las relaciones interpersonales en china. Cuando alguien ofrece algo a otra persona, la respuesta inicial será un no, pero quien realiza el ofrecimiento deberá insistir hasta que este sea aceptado. Por ello, cuando se realiza regalos, en un primer momento éste será rechazado, pero se ha de insistir hasta que se acepte.
- El círculo de relaciones y personas fuera del círculo (*zijiren y wairen*): los chinos diferencian a las personas entre las que están dentro de su círculo y las que no. A la hora de realizar negociaciones, el empresario extranjero se encontrará en el segundo grupo, lo que dificultaría las relaciones. Por ello es indispensable la figura del intermediario.

La comunicación respecto al concepto “cara”: para comunicarse con los chinos es necesario controlar este concepto, ya que los chinos tienen una elevada preocupación sobre lo que los demás puedan decir, sentir o pensar sobre ellos. Por esa razón, el estilo de comunicación chino es reservado e indirecto, evitando el conflicto y, de esa forma, manteniendo la armonía. Los chinos nunca niegan con un “no”, sino que buscan otras formas de expresar su negativa ante los demás. Ante situaciones con mucha presión, los chinos pueden llegar a mentir con el fin de eludir el “no” y de esa forma no perder “cara”. Algunas frases utilizadas por los chinos son: “ya lo estudiaremos”, “no es conveniente”, “hablaremos más tarde”, “estamos en ello”, etc. Ante estas respuestas no hay que pedir explicaciones, ya que de esa forma dificultaría el objetivo que se está buscando. En la resolución de conflictos existen tres aspectos fundamentales: la “cara” propia, la del otro y la mutua. Para los chinos la más importante es la “cara” de la otra parte, y para respetarla, no realizarán muestras de disconformidad en público.

En las reuniones, es conveniente dirigirse hacia el líder o la persona designada para hablar. En ciertas ocasiones no es el líder el que habla, sino otra persona a la que se le ha delegado esa responsabilidad, por lo tanto, a la hora de hablar, hay que dirigirse hacia esa persona, y no hacia el líder que se está protegiendo de perder “cara”. (Coggin & Coggin, 2001, pág. 392)

Durante las negociaciones evite interrumpir al líder chino, aunque se esté equivocando. En vez de tomar nota y comunicarle el error delante de todos los miembros de la sala, es preferible hacerlo fuera de la sala de negociaciones, de forma que no le hará perder cara respecto a los demás. (Woo & Prud'homme, 1999, pág. 320)

China es una cultura de alto contexto, es decir, que utiliza un lenguaje indirecto y educado como muestra de respeto hacia los demás. Es por esto, por lo que los chinos no expresan explícitamente su desacuerdo mediante un “no”, ya que es considerado como una ofensa hacia la otra parte. Además, a la hora de expresarse, mantienen una voz suave y son sensibles a las señales de comunicación y a la comunicación no verbal. Mostrar impaciencia, irritación o enfado, implica la ruptura de la armonía y es considerado como un gesto peyorativo. (Royo, 2016)

Cuando los chinos están disconformes con algún aspecto realizan acciones como aspirar aire, hacer sonar los dientes o hacer ruido con los labios. (protocolo.org, 2005)

Por lo general, los chinos se sienten incómodos cuando una persona desconocida les toca. De cara al público, las personas del mismo sexo pueden realizar muestras de afecto para demostrar su amistad, mientras que están mal vistas las muestras de afecto,

entre personas de distinto sexo, más allá de estrecharse la mano en público. También, está mal visto realizar piropos de carácter sexista. (Morlaes, 2010; Tapia, 2005)

Otra característica a tener en cuenta es que los chinos respondan al teléfono durante las reuniones o conversaciones. Además, no suelen comprobar diariamente su correo electrónico. Por lo tanto, no espere una respuesta rápida a través de este medio. (Turturici, 2016)

### 8.7 Regalos

Como hemos hablado a lo largo de este trabajo, antes de llevar a cabo las negociaciones, es necesario crear una relación de confianza y credibilidad entre las partes y, para ello, los regalos son una buena manera de fomentarlo. (Morlaes, 2010)

El ofrecimiento de regalos tiene especial importancia en la formalización de las relaciones en China. Sin embargo, la política china prohíbe que estos regalos sean utilizados para obtener favores, una práctica corrupta penada en el artículo 64 de código penal de la República China. (Fu, 2016)

La entrega de regalos es un aspecto de gran importancia en el protocolo chino, ya que es una práctica asociada con el establecimiento del *guanxi*. (Coggin & Coggin, 2001, pág. 394)

Para agradecer algo a un chino, la mejor forma es a través de regalos. Los regalos más apreciados por los chinos suelen ser objetos de arte, libros ilustrados u objetos del país del extranjero o producidos por su empresa. (Tapia, 2005, pág. 59)

A la hora de realizar los regalos, existen una serie de patrones que deben ser seguidos. Los regalos siempre deben de ser entregados con las dos manos, ya que muestra cortesía, a la persona de mayor rango jerárquico dentro de las instalaciones, quien no abrirá el regalo en presencia de quién se lo ha ofrecido. El regalo será rechazado dos o tres veces antes de ser aceptado, lo que muestra la humildad y la modestia china. Una vez aceptado el regalo, los chinos no mostrarán su gratitud a través de un “gracias”, sino que mostrarán su gratitud a través de una sonrisa. (Morlaes, 2010; Coggin & Coggin, 2001; Fu, 2016)

Por lo que respecta a qué regalar, existen regalos que nunca deben de ser ofrecidos debido a motivos supersticiosos, como por ejemplo un reloj, ya que su pronunciación es similar a “asistir a un funeral”, un paraguas, debido a que su pronunciación es parecida a las palabras “separarse, dividirse”, unos zapatos, porque su pronunciación es homófona de las palabras “malvado, perverso”, pañuelos, medicinas u objetos cortantes o afilados. En cuanto al valor de los objetos es recomendable no ofrecer objetos de gran valor ya que la parte china sentirá la necesidad de devolver el regalo con un valor similar. Referente al

envoltorio de los regalos, el mejor color es el rojo, ya que significa suerte. Nunca envolverlo con los colores blanco, negro o amarillo con letras negras ya que se asocia con la muerte. Por último, cuando se regala, hay que tener en cuenta los números, ya que los chinos son muy supersticiosos en este aspecto. Por ejemplo, el número 8 significa suerte, el 4 está asociado a la muerte o el 6 a la solución de problemas. (Morlaes, 2010; Tapia, 2005; Fu, 2016; Márquez, 2016)

Por lo tanto, una vez conocido el qué no hay que regalar, se va a proceder a mencionar los aspectos más apreciados por los chinos.

Con el fin de mostrar gratitud, el mejor medio es a través de regalos como objetos de arte, libros ilustrados u objetos del país del extranjero o producidos por su empresa. Sin embargo, el regalo más valorado será la invitación a un almuerzo o cena. Es muy importante que los regalos signifiquen una muestra de respeto y no el objetivo de cerrar un trato, ya que sería considerado como soborno. (Fu, 2016; Tapia, 2005)

### 8.8 Vestimenta

Por lo general, los chinos esperan que la otra parte vaya bien vestida a la negociación. En el caso de los chinos, visten de forma informal, evitando ropa muy moderna o que llame la atención. (Tapia, 2005, pág. 59)

Los chinos nunca llevarán trajes brillantes, sino que suelen vestir trajes de colores apagados como el marrón o el beige. Los colores brillantes se consideran inapropiados, En actos formales, los hombres llevarán traje y corbata, aunque los pantalones vaqueros son una prenda más informal, son aceptados tanto para hombres como para mujeres. Una prenda que nunca hay que llevar son los pantalones cortos, ya que éstos son utilizados para la realización de actividades deportivas. (Morlaes, 2010)

### 8.9 Banquetes

Durante los negocios en China es habitual que se celebren banquetes. Los banquetes son utilizados para conocer a la otra parte y cultivar una relación de confianza, no para hablar de negocios. En estos banquetes, se come mucho y, sobre todo, se bebe mucho. (Szto, 2013; Escuela de chino, s.f.)

Los banquetes empiezan entre las 12:00 y las 14:00 si son para comer y, entre las 17:30 y las 18:00 si son para cenar y duran alrededor de 2 horas. El invitado debe ser puntual, aunque si llega con 15 minutos de antelación, que es preferible, se observará que el anfitrión ya estará allí. En el caso de llegar tarde podría implicar una pérdida de "cara" (Li W. , 2006, pág. 28; Escuela de chino, s.f.)

Las mesas de los banquetes serán siempre redondas, y la disposición de los asientos dependerá de la jerarquía, donde el anfitrión se sentará en el medio de la mesa,



mirado hacia la puerta de forma que así pueda recibir a los invitados. A su derecha se sentará el invitado de honor, y el resto se situará en orden descendiente de estatus. Por lo tanto, la persona de menor rango se situará enfrente del anfitrión y de espaldas a la puerta (Li W. , 2006, pág. 28; Morlaes, 2010; Escuela de chino, s.f.)

La comida comienza cuando el anfitrión realiza la primera bebida. Una vez que se ha comenzado a comer, el anfitrión servirá la parte más valiosa de la comida al invitado de honor. (Li W. , 2006, pág. 28)

El banquete está compuesto por 20 o 30 platos. Hay que probar al menos una pequeña porción de todos, ya que en caso de dejar comida que te han ofrecido “sin tocar” es considerado como una ofensa, aunque, también, es considerado como una ofensa “limpiar el plato”, es decir, comer todo lo que se le ha ofrecido, lo que para los chinos significa que no le ha sido servida suficiente comida. (Li W. , 2006)

En primer lugar, en el banquete se sirven una serie de platos fríos. Tras los platos fríos, se sirve sopa de aleta de tiburón o sopa de nido de pájaro. Los invitados pueden servirse ellos mismos la comida, pero la sopa es servida por el anfitrión. Seguido de la sopa, es servido un plato de carne. Más platos son traídos a la mesa son langosta, cerdo, escalopes y pollo. Entre los platos son ofrecidos dulces. Pato a la pekinesa, salsa de hoisin y finas tortitas son servidas a la mitad. Para finalizar el banquete, el último plato es un pescado entero, cuya cabeza apunta al invitado de honor. (Szto, 2013, pág. 17)

Por un lado, durante la comida se sirve bebidas no alcohólicas, en especial té, cuya taza se va rellenando. En caso de que no quiera que se le rellene la taza hay que dejar algo de té en ella. Por otro lado, existe una tendencia a beber bebidas alcohólicas durante los banquetes, comúnmente es *Baiju* el alcohol servido, una bebida con un porcentaje de alcohol entre el 40 y 60%, aunque también se brinda con cerveza o vino. Se realizan rondas de bebida durante la comida, al menos 4 o 5 rondas son celebradas a lo largo del banquete. Estas rondas se realizan a través de un brindis denominado *Ganbei* que significa vaciar la copa. En caso de no beber alcohol hay que notificarlo de antemano, por lo que los brindis se podrán realizar con refrescos, zumo o agua mineral. (Szto, 2013; Li W. , 2006)

Weisen Li, (Li W. , 2006), describe una serie de detalles a tener en cuenta durante los banquetes:

- Los huesos y las semillas se deben colocar sobre la mesa o sobre un plato colocado para la ocasión, nunca sobre su propio bol.

- Una vez que se ha finalizado de comer, los palillos deben de ser dejados en la mesa o sobre un lugar especial para reposar los palillos ya que, existe la creencia de que dejarlos en paralelo encima del bol atrae la mala suerte.
- Intenta que no se te caigan los palillos ya que es sinónimo de mala suerte.
- Cuando coma arroz, es recomendable seguir la tradición china, es decir, sujetando el bol cerca de la boca.
- Sorber y eructar está permitido, debido a que es percibido que se está apreciando la comida.
- Entre comidas o al final del banquete se ofrecen mondadientes. Para usarlos, cubre la boca con la mano libre.
- Si se va a fumar, ofrece primero a los demás.
- Las propinas son consideradas un insulto.

El banquete concluye cuando la fruta es servida y se ofrecen toallas calientes. Tras este proceso, los invitados deberán prepararse para marchar. Debido al protocolo chino, el anfitrión nunca incitará a los invitados a irse. (Li W. , 2006, pág. 30)

Cuando llega el momento de pagar la cuenta los chinos se disputarán por pagarla, sin embargo, al final acabará pagando el anfitrión. El invitado de honor debe insistir en pagar, pero sin llegar a imponerse. La mejor manera de agradecer el gesto es realizando un banquete similar en el que no pague la parte china. (Escuela de chino, s.f.)

### 8.10 Supersticiones

“China es un país en el que reinan las supersticiones, las creencias en animales mitológicos, la numerología y la simbología”. (de Cote Castro, 2009)

- Numerología

Los números, para los chinos, tienen una gran influencia en su vida cotidiana. Los números considerados como positivos se relacionan con la prosperidad económica. Los chinos están dispuestos a pagar elevadas cantidades de dinero por tener esos números en sus vidas. (de Cote Castro, 2009)

Los chinos tienen la creencia de que los números representan la dirección y la orientación que afecta a cada persona, así como lo que la fortuna que le deparará a cada uno. Los chinos asocian las supersticiones a los números, e interpretan su buen augurio de acuerdo a cómo son pronunciados. (Ang, 1996, pág. 34)

Los números favorables para los chinos son el 3, 6, 8 y 9, mientras que el número desafortunado para esta cultura es el 4. (Ang, 1996, pág. 34)

El número de la suerte en la cultura china es el 8, ya que su pronunciación es similar a la palabra fa, que significa “riqueza”, “éxito” o “prosperidad”. La pronunciación no es el único factor que hace que los chinos lo consideren como un número de la suerte, también, es debido a otros factores. Uno de esos factores hace referencia a todas las direcciones a las que una persona puede dirigirse: norte, noreste, noroeste, este, oeste, sur, sureste, suroeste. Otro factor que lo erige como número de la suerte es la influencia de la obra “los ocho inmortales” en la que consiguieron la inmortalidad a través de la meditación. Un ejemplo que refleja perfectamente que el número 8 es el número de la suerte para los chinos fue durante la ceremonia de apertura de los Juegos Olímpicos de Pekín en 2008, la cual se inició a las 8 de la tarde del 8 de agosto (mes 8) de 2008. (Ang, 1996; Llada, 2011; de Cote Castro, 2009)

El concepto tetrafobia significa miedo al número 4, y los chinos sufren de este miedo, debido a que su pronunciación es parecida a la pronunciación de la palabra “muerte”. Este miedo surge debido a su relación con las desgracias asociadas a los cuatro malos hábitos de beber vino, persecución de mujeres, búsqueda del dinero y fumar. Este miedo procede, también, del pasado, donde cuatro reyes tenían mala reputación hasta que se convirtieron al budismo. Los chinos tienden a evitar este número, por ello es habitual observar que, en hoteles, hospitales u otros edificios no se encuentre la planta, habitación, despacho, etc. número 4, o cualquiera que lo contenga, sino que después del 3 se encuentra el número 5 o el 3a en vez del 4. (Ang, 1996; de Cote Castro, 2009).

Como hemos mencionado anteriormente, los números 3, 6 y 9 son considerados como números que traen buena suerte. A continuación, se va a explicar el por qué son asociados a la buena suerte.

En el caso del número 3, representa el crecimiento debido a que en la cultura china el número 3 está presente en los tres elementos preciosos del cielo (sol, luna y estrellas), tierra (agua, fuego y tierra) y del hombre (espíritu, respiración y vitalidad). (Ang, 1996, pág. 35)

En cuanto al número 6, su pronunciación es similar a riqueza. En el ámbito de los negocios, si el día en el que se celebran las inauguraciones o firmas de contratos posee este número significa que la empresa tendrá éxito. (Ang, 1996; Dai, s.f.)

El número 9 representa longevidad. Las frases o cosas relacionadas con el número 9 son de buen augurio y significativas para las personas. En el ámbito empresarial, si el día de inauguración o firma de contratos dispone del número nueve, la empresa tendrá permanencia. (Ang, 1996; Dai, s.f.)

- Colores

Para los chinos, como en el resto de las culturas, los colores se relacionan con diferentes significados. (Terminiello, 2018)

El rojo, que es el color más popular para los chinos, representa el fuego. También representa la belleza, el éxito, la buena suerte, la felicidad, etc. Es un color muy utilizado en bodas u otras celebraciones importantes, por ejemplo, en el traje de novias. Durante el año nuevo chino se utilizan sobres rojos con dinero dentro para regalar dinero a los familiares. (Liu, s.f.)

Para los chinos, el color blanco es el color de la mala suerte, ya que es el color utilizado en los funerales. Sin embargo, éste no es el único motivo que le hace un color desafortunado, sino que, teniendo en cuenta, también, la teoría china de los cinco elementos, el blanco simboliza el otoño, época en la que todas las flores se marchitan. (Han, 2015)

Por lo que respecta al color negro, es un color neutro para la cultura china. El negro representa la vida eterna, la sabiduría, el poder y la estabilidad. Por esa razón, el traje de la policía o, los coches oficiales son negros, para mostrar autoridad y control. (Liu, Colores de la suerte, s.f.)

En cuanto al color amarillo, éste representa a la realeza. Por ejemplo, el primer emperador chino fue conocido como “el emperador amarillo”, en el pasado numerosos palacios fueron construidos con azulejos amarillos y los emperadores vestían colores amarillos o animales dorados decoran los palacios chinos.

## 9. Conclusiones

Al inicio del trabajo se concretó como objetivo el estudio de diversos aspectos para llevar a cabo las negociaciones en China. Por ello, se ha unificado en un mismo trabajo las distintas perspectivas de diferentes autores que permiten encontrar, a lo largo de este trabajo, los diferentes factores a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo las negociaciones en China, En primer lugar, ha sido necesario analizar la cultura china, a través de “el modelo de las 7 dimensiones de Hofstede”, de forma que se pudiera comprender la forma de actuar y de entender el mundo por parte de los chinos. Acto seguido, se analizó uno de los aspectos centrales de este trabajo, el *guanxi*, un concepto de vital importancia en cualquier ámbito de la vida china y, por lo tanto, como se ha demostrado en el trabajo, un elemento fundamental a la hora de llevar a cabo negociaciones en este país, ya que existe un estrecho vínculo entre ambos. Este vínculo nos ha permitido realizar un trabajo en el que se han mostrado los diferentes elementos

que configuran el modo de entender y llevar a cabo las negociaciones por parte de los chinos, lo que es muy importante si se quieren entablar relaciones comerciales en China.

Tras la elaboración de este trabajo se puede concluir que:

- El *guanxi* es un elemento de especial relevancia en las negociaciones en China: como se ha mostrado a lo largo del trabajo, el *guanxi* influye en todos los aspectos de la vida china, no solo en el ámbito de las negociaciones. Sin embargo, el *guanxi* está estrechamente relacionado con las negociaciones y, nos permitirá comprender la forma de entenderlas y desarrollarlas. Por lo que el establecimiento de un *guanxi* entre las partes facilita las opciones de tener éxito en este país.
- Es necesario cuidar el *mianzi* si se quiere tener éxito: de los elementos relacionados con el *guanxi*, el *mianzi* es el más importante. Por ello, siempre que se interactúe con un chino habrá que hacerlo de tal forma que no se pierda “cara” o se haga perder al otro ya que, dificultaría las opciones de triunfar en las negociaciones.
- Antes de llevar a cabo negociaciones hay que establecer una relación de confianza: los chinos, antes de llevar a cabo cualquier proceso de negociación necesitan establecer una relación de confianza entre las partes.
- El aspecto protocolario chino es único en el mundo: la comprensión y el buen uso del protocolo chino otorga una gran ventaja a la hora de realizar negociaciones de forma satisfactoria.

Por lo tanto, el buen desarrollo de las negociaciones dependerá de la capacidad para comprender, adaptarse y manejar los distintos aspectos expuestos a lo largo de este trabajo sobre la negociación en China.



## Bibliografía

- AFS intercultural programs. (s.f.). *Contributions of Edward T.Hall*. Obtenido de AFS intercultural programs: <https://s3.amazonaws.com/woca-s3/telligent.evolution.components.attachments/13/1637/00/00/00/65/24/Contributions+of+Edward+T.+Hall+for+AFS+%26+Friends.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJC2S635RRRB3EOPQ&Expires=1557150173&Signature=tWTRWRO2me4SGD7GREPWje9Uwhk%3d>
- Altschul, C. (1999). Dinámicas de la negociación estratégica. En C. A., *Dinámicas de la negociación estratégica* (págs. 84-86). Buenos aires, Barcelona, México D.F. y Santiago de Chile: Granica S.A.
- Ang, S. H. (1996). Chinese Consumers' Perception of Alpha-Numeric Brand Names. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 8, 31-47.
- Batalla, G. B. (1988). *LA TEORÍA DEL CONTROL CULTURAL EN EL ESTUDIO DE PROCESOS ÉTNICOS*. Brasilia: Editora Universidade de Brasilia/Tempo Brasileiro.
- Bueno, E., Salmador, M., & Li, D. (2006). GUANXI: CONCEPTO E IMPLICACIONES EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN CHINA. *Economía industrial*, 93-101.
- C. A. (s.f.). Tiempo dedicado por los diferentes grupos culturales. *tiempo dedicado por diferentes grupos humanos*.
- Cámara de comercio. (Enero de 2006). *Negociación y comunicación en el mercado chino*. Obtenido de Cámara de Comercio de Valencia: [https://www.camaravalencia.com/camaraonline/docs/Negociacion\\_y\\_comunicacion\\_en\\_el\\_Mercado\\_Chino.doc](https://www.camaravalencia.com/camaraonline/docs/Negociacion_y_comunicacion_en_el_Mercado_Chino.doc).
- Chang, X. (2010). *Guanxi or Li shang Wanglai? Reciprocity, social support networks, social creativity in chinese village*. Taipei: scholarly Publishing Business, Airiti press Inc.
- Coggin, W. O., & Coggin, B. F. (2001). *So you want to work in China*. Washington: Society for Technical Communication.
- D. G. (1988). The Declining Significance of Guanxi in China's Economic Transition. En D. G., *The Declining Significance of Guanxi in China's Economic Transition* (págs. 254 - 282). Cambridge University Press.
- Dai, I. (s.f.). *Números de la Suerte y los Colores en la Cultura China*. Obtenido de viaje a china: <https://www.viaje-a-china.com/cultura/numeros-y-colores-suertes.htm>
- de Cote Castro, C. M. (21 de Octubre de 2009). *Los Símbolos y Supersticiones de la cultura China y la Mercadotecnia*. Obtenido de ITESO, Universidad Jesuita De Guadalajara : <https://blogs.iteso.mx/mktglobal/2009/10/21/los-simbolos-y-supersticiones-de-la-cultura-china-y-la-mercadotecnia/>
- De Pablos, P. O. (2004). LA IMPORTANCIA DE GUANXI, RENQING Y XINYONG EN LAS RELACIONES EMPRESARIALES EN CHINA: IMPLICACIONES PARA LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS. *Tribuna de economía*, 221-234.
- Dunning, J. H., & Kim, C. (2007). The Cultural Roots of Guanxi: An Exploratory Study. En J. H., & C. K., *The Cultural Roots of Guanxi: An Exploratory Study* (págs. 329-341). Seoul: Blackwell Publishing Ltd.
- E. W. (2006). *Intercultural Communication on Web sites: A Cross-Cultural Analysis of Web sites from High-Context Cultures and Low-Context Cultures*. Copenague: Journal of Computer-Mediated Communicatio.

- E. W. (2006). *Intercultural Communication on Web sites: A Cross-Cultural Analysis of Web sites from High-Context Cultures and Low-Context Cultures*. Copenhagen: Journal of Computer-Mediated Communicatio.
- Eberhard, W. (1950). *A history of China*. Londres: Rodledge & Kegan Paul Ltd.
- Encina, C. L. (Agosto de 2009). *El capitalismo confuciano en la era de la globalización: nuevas bases para construir xinyong y guanxi-Lecciones para Chile*. Universidad de Chile. Obtenido de jstor.
- Escuela de chino. (s.f.). *Protocolo en China: 8 claves que debes conocer para tener éxito en China*. Obtenido de escuela de chino: [www.escueladechinolunyu.com](http://www.escueladechinolunyu.com)
- Export enterprises SA. (Abril de 2019). *China: Inversión extranjera*. Obtenido de banco santander: <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/china/inversion-extranjera>
- Fang, T. (1999). *Chinese business negotiating style*. Londres: SAGE publications, Inc.
- Faure, G. O. (1998). Negotiation: The Chinese Concept. *Negotiation Journal*, 137-148.
- Fu, F. (21 de Junio de 2016). *Cuando un chino te hace quedar en evidencia (perder la cara)*. Obtenido de saporedicina: <https://www.saporedicina.com/es/perder-la-cara/>
- Gao, G. (1998). *Communicating effectively with the chinese*. Londres: Sage publications, Inc.
- Ghauri, P. N., & T. F. (Septiembre de 2001). Negotiating with the Chinese: A socio-cultural analysis. *Journal world of business*, 303-324.
- Gimeno, C. P. (2016). *LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL Y SUS DIFERENTES TEORÍAS APLICADAS A LA NEGOCIACIÓN EMPRESARIAL*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Graham, J. L., & Lam, M. (1 de Octubre de 2003). *The Chinese negotiation*. Obtenido de Harvard business review: <https://hbr.org/2003/10/the-chinese-negotiation>
- Guo, X. (Julio de 2001). Dimensions of Guanxi in Chinese Elite Politics. *The China Journal*(46), 69-90. Obtenido de jstor.org: <https://www.jstor.org/stable/pdf/3182308.pdf?refreqid=excelsior%3Aae78ff76739d8ca4bf63918fffa32f00>
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Books.
- Hall, E. T. (2000). Understanding cultural differences. En H. T. Edward, *Understanding cultural differences* (págs. 3-31). INTERCULTURAL PRESS, INC.
- Han, F. (Noviembre de 2015). Los colores blanco (白, bái) y negro (黑, hēi) en la lengua china. *Revista Instituto Confucio*, VI(33), 40 - 41.
- Hidalgo, A. F. (Mayo de 2015). *ESTUDIO CONTRASTIVO ESPAÑOL-CHINO: EL ARTÍCULO INDEFINIDO Y SU TRATAMIENTO EN LOS MANUALES DE ENSEÑANZA DE ESPAÑOL COMO SEGUNDA LENGUA*. Obtenido de Universidad nacional de Córdoba: <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/4195/Hidalgo%2C%20Andrea.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ho, D. Y.-f. (Enero de 1976). *On the concept of face*. Obtenido de jstor: <https://www.jstor.org/stable/pdf/2777600.pdf?refreqid=excelsior%3A133fd76e64c9e4b4889f4083f4889ce1>
- Hofstede insights. (s.f.). *COUNTRY COMPARISON* . Obtenido de Hofstede insights: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,spain/>
- Hofstede insights. (s.f.). *The 6 dimensions of national culture*. Obtenido de Hofstede insights: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,spain/>



- Hofstede, G. (2011). Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture. En G. H., Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture* (págs. 3-16). Maastricht.
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations*. New York: Mc Graw Hill.
- Hu, H. C. (Enero-Marzo de 1944). *The Chinese Concepts of "Face"*. Obtenido de jstor: <https://www.jstor.org/stable/pdf/662926.pdf?refreqid=excelsior%3A90fa1d8b7d548bef29dfd9762ab820bb>
- King, A. Y.-c. (Primavera de 1991). Kuan-hsi and Network Building: A Sociological Interpretation. En Daedalus, *The Living Tree: The Changing Meaning of Being Chinese Today* (Vol. 120, págs. 63-84). Obtenido de jstor: <https://www.jstor.org/stable/pdf/20025374.pdf?refreqid=excelsior%3Ae8530b5c8245be2fc38ae606b8918e42>
- Kiong, T. C., & Kee, Y. P. (Marzo de 1998). Guanxi Bases, Xinyong and Chinese Business Networks. En T. C., & Y. P., *Guanxi Bases, Xinyong and Chinese Business Networks* (Vol. 49, págs. 75 - 96). Londres: Wiley. Obtenido de jstor: <https://www.jstor.org/stable/pdf/591264.pdf?refreqid=excelsior%3Ac4840895795db076b57083a3ea5a4263>
- L.-H. L. (2011). Cultural and Organizational Antecedents of Guanxi: The Chinese Cases. En L.-H. L., *Cultural and Organizational Antecedents of Guanxi: The Chinese Cases* (Vol. 99, págs. 441 - 451). Springer.
- Li, M. (Agosto de 2008). *Protocolo de negocios en China*. Obtenido de Casa Asia: [https://www.casaasia.es/iberoasia/garrigues/protocolo\\_negocios\\_china.pdf](https://www.casaasia.es/iberoasia/garrigues/protocolo_negocios_china.pdf)
- Li, W. (2006). *Chinese culture and customs*. Fudan: Fudan University.
- Liu, N. (s.f.). *Colores de la suerte*. Obtenido de viaje-a-china.com: <https://www.viaje-a-china.com/zodiacos-chinos/colores-significado.htm>
- Liu, N. (s.f.). *Historia China*. Obtenido de Viaje a china: <https://www.viaje-a-china.com/cultura/historia-china.htm>
- Llada, D. (9 de Abril de 2011). *Numerología y supersticiones chinas*. Obtenido de davidllada.com: [http://davidllada.com/blog/2011/05/27/numerologia\\_supersticiones\\_china\\_ocho\\_cuatro\\_8\\_4/#comments](http://davidllada.com/blog/2011/05/27/numerologia_supersticiones_china_ocho_cuatro_8_4/#comments)
- lonelyplanet. (s.f.). *Historia de China*. Obtenido de lonelyplanet.es: <https://www.lonelyplanet.es/asia/china/historia>
- M. W. (s.f.). *¿Qué Son los Elementos Culturales y Cuáles son los Más Importantes?* Obtenido de lifeder.com: <https://www.lifeder.com/elementos-culturales/>
- Márquez, G. M. (2016). *Abanico específico cultural en torno al fenómeno homófono en lengua china*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Marquis, C., & Yang, Z. (2014). *Learning the Hard Way: Why Foreign Companies That Fail in China Haven't Really Failed*. Harvard Business School.
- Mestres, M. (03 de Enero de 2014). *Cross cultural en negocios: la barrera del idioma en China*. Obtenido de captio.net: <https://www.captio.net/cross-cultural-en-negocios-la-barrera-del-idioma-en-china>
- Morlaes, D. P. (2010). *Negociar con los Chinos*. Universidad Norte.
- Muñoz, P. G. (2012). *China : Negociación e inversión extranjera*. Tirant lo Blanch.
- P. R. (2014). Reflexiones "a contracorriente" sobre la importancia del guanxi en China. *yuanfangmagazine*, 57 - 65. Obtenido de yuanfangmagazine:

- [http://www.yuanfangmagazine.com/revista-online/YuanfangMagazine\\_2014\\_00\\_PabloRovetta.pdf](http://www.yuanfangmagazine.com/revista-online/YuanfangMagazine_2014_00_PabloRovetta.pdf)  
protocolo.org. (13 de Abril de 2005). *China: costumbres y normas de comportamiento en general*. Obtenido de protocolo.org:  
<https://www.protocolo.org/internacional/asia/guia-de-comportamiento-general-en-china-buenas-maneras-saber-estar.html>  
protocolo.org. (6 de Marzo de 2005). *Tarjetas de visita. Cómo utilizarlas en China. Cuando se dan. A quién se dan*. Obtenido de protocolo.org:  
<https://www.protocolo.org/internacional/asia/tarjetas-de-visita-como-utilizarlas-en-china-cuando-se-dan-a-quien.html>
- RAE. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de rae: <http://www.rae.es>
- Recursos para Pymes. (s.f.). *36 estrategias I*. Obtenido de Recursos para Pymes:  
<http://www.recursosparapymes.com/36-estrategias-1.pdf>
- Recursos para Pymes. (s.f.). *36 estrategias II*. Obtenido de Recursos para Pymes:  
<http://www.recursosparapymes.com/36-estrategias-2.pdf>
- Royo, J. A. (Mayo-Agosto de 2016). La distancia de la cultura empresarial con China: Una aproximación para el empresario español. *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*(98), 221-238.
- Ruan, J. (2017). *Guanxi, Social Capital and School Choice in China*. Chaozhou: palgrave macmillan.
- Sánchez, M. C. (2017). *Un viaje histórico-cultural con destino a unas pautas traductológicas para el mundo comercial entre China y España*. Soria: Universidad de Valladolid.
- Seva, C. R. (Enero de 2013). *Aspectos clave de las negociaciones en la China empresarial actual*. Obtenido de asiaoriental:  
[http://asiaoriental.blogs.uoc.edu/files/2013/03/Rodriguez\\_Seva\\_Practicum1.pdf](http://asiaoriental.blogs.uoc.edu/files/2013/03/Rodriguez_Seva_Practicum1.pdf)
- So, Y. L., & A. W. (2006). Explaining guanxi: The chinese business network. En Y. L. So, & A. W., *Explaining guanxi: The chinese business network* (págs. 6-67). Abingdon: Rutledge.
- Solomon, R. H. (1995). *Chinese Political Negotiating Behavior*. The Rand Corporation.
- Szto, M. (Abril de 2013). *Contract in My Soup: Chinese Contract Formation and Ritual Eating and Drunkenness*. Obtenido de Pace International Law Review:  
[https://digitalcommons.pace.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0,5&qsp=2&q=chinese+business+%22culture+and+etiquette%22&qst=i&httpsredir=1&article=1326&context=pilr](https://digitalcommons.pace.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0,5&qsp=2&q=chinese+business+%22culture+and+etiquette%22&qst=i&httpsredir=1&article=1326&context=pilr)
- Tapia, J. G. (2005). Cultura y negociación en China. *Boletín económico del ICE*, 41-61.
- Tapullima, F. D. (24 de Julio de 2017). *Hofstede y las dimensiones culturales en España y Alemania*. Obtenido de Uva.es:  
[https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/28051/1/TFG\\_F\\_2017\\_174.pdf](https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/28051/1/TFG_F_2017_174.pdf)
- Terminiello, A. (26 de Junio de 2018). *El significado de los colores en China*. Obtenido de Saporedicina: <https://www.saporedicina.com/es/significado-colores-en-china/>
- Trompenaars, F., & Hampden -Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture. Understanding cultural differences*. Londres: Nicholas Brealey publishing.
- Turturici, A. (26 de Octubre de 2016). *La etiqueta china – Guía completa*. Obtenido de saporedicina: <https://www.saporedicina.com/es/guia-etiqueta-china/>
- Tylor, E. B. (1903). *Primitive culture*. Londres: The ontario Institute for studies in education.

- UNESCO. (s.f.). *Cultura*. Obtenido de unesco.org:  
<http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/>
- Wetto, M. (s.f.). *¿Qué Son los Elementos Culturales y Cuáles son los Más Importantes?*  
Obtenido de lifeder.com: <https://www.lifeder.com/elementos-culturales/>
- Woo, H. S., & Prud'homme, C. (1999). Cultural characteristics prevalent in the Chinese negotiation process. *European Business Review*, 99, 313-322.
- Y. L. (1997). *Guanxi: Principles, philosophies, and implications*. Honolulu: University of Hawaii. Obtenido de research gate.
- Yadong, L. (2007). Guanxi and business 2nd edition. En Y. Luo, *Guanxi and business 2nd edition*. Singapore: Word scientific publishing. Co. Pte. Ltd.
- Yang, M.-H. (1994). Gifts, Favors, and Banquets: The Art of Social Relationships in China. En M.-H. Yang, *Gifts, Favors, and Banquets: The Art of Social Relationships in China* (págs. 119-150). Londres: Cornell University press.

## Anexo

Tabla 1. Las treinta y seis estratagemas (1)

Estratagema	Explicación
"Engaña con los cielos para cruzar el océano"	Ocultar el verdadero objetivo con otro, de forma que cuando se quieren dar cuenta, el objetivo principal ha sido conseguido.
"Asedia a Whei para rescatar a Zhao"	No luchar contra las fortalezas del oponente, sino buscar una debilidad para poder atacarle.
"Mata con un cuchillo prestado"	Buscar la ayuda de un tercero para lograr el objetivo.
"El ocio espera a quién se esfuerza"	Estar siempre alerta, de esa forma los demás reaccionarán a nuestras acciones, y no al revés.
"Saquea la casa en llamas"	Hay que atacar cuando el oponente tiene problemas internos.
"Haz sonido en el este y golpea en el oeste"	Despistar al rival creyendo que uno es débil en un aspecto que es fuerte o viceversa.
"Crea algo de la nada"	Es la manera sutil de mentir.
"Rapara abiertamente los caminos de la galería mientras avanzas por el pasaje de Chencang"	Hacer creer al oponente que se ha creado un camino largo, pero en realidad, se puede atacar de forma inesperada cuando menos se lo espere.
"Vigila los fuegos que arden a lo largo del río"	Entrar en la pelea cuando los demás estén cansados de luchar entre ellos.
"Esconde un cuchillo tras una sonrisa"	Persuadir a la otra parte para después actuar de forma inesperada.
"Sacrifica el árbol de la ciruela para preservar el árbol del melocotón"	En ocasiones hay que sacrificar algo para conseguir el verdadero objetivo.

Fuente: (Recursos para Pymes) (Recursos para Pymes)

Tabla 1. Las treinta y seis estratagemas (2)

Estratagema	Explicación
"Toma la oportunidad de robar un cordero"	Analizar el contexto y actuar en función de lo que está pasando, es decir, las estrategias deben de ser flexibles.
"Pisa la hierba para asustar a la serpiente"	Realizar una acción insignificante para saber como va a reaccionar la otra parte y de esa forma contemplar su postura
"Toma prestado un cuerpo para resucitar el alma"	Rescatar todas aquellas ideas dejadas atrás para enfocarlas a un nuevo propósito.
"Convence al tigre para que deje su guarida a la montaña"	Si un enemigo tiene una buena posición, hay que convencerlo para que salga de ella y así poder atacar
"A fin de capturar, uno debe dejar suelto"	Cuando se arrincona a un enemigo, este preparará un último ataque sin pensar en las posibles consecuencias
"Tira a la basura un ladrillo para obtener una gema de jade"	Hacer creer a la otra parte que está ganando algo para así conseguir algo de valor en contraprestación.
"Derrota al enemigo capturando al jefe"	Cuando el enemigo es poderoso, acabar con el jefe los debilitará.
"Quita la leña de debajo de la cazuela"	Tratar de dejar sin fuerza el argumento del contrario.
"Revuelve el agua para pescar al pez"	Si tus estrategias no te otorgan una ventaja, lo mejor es generar confusión en el rival para que él falle.
"Muda la piel dorada de la cigarra"	Aparentar lo que uno no es para evadir fuerzas superiores.
"Cierra la puerta para cazar al dragón"	Para acabar con el enemigo lo que hay que hacer es planificar con cautela y tratar de suprimir cualquier salida que pueda encontrar
"Alíate con un estado lejano mientras atacas a un vecino"	Cuando uno es el más poderoso, su mayor enemigo es su seguidor, por ello es recomendable aliarse con el mejor de otro campo.

Fuente: (Recursos para Pymes) (Recursos para Pymes)

Tabla1. Las treinta y seis estratagemas (y 3)

Estratagema	Explicación
“Obtén paso seguro para atacar el estado de Guo”	Consiste en la solicitud de ayuda a un tercero para derrotar a un rival común, y una vez vencido, utilizar esa ayuda para derrotar a quién te la prestó
“Reemplaza las vigas por madera podrida”	Tratar de destruir al enemigo desde dentro, es decir, tratando de modificar sus formas de actuar, sus principios, etc.
“Apunta a la morera mientras maldices el árbol de la langosta”	Dirigirse a los demás con un lenguaje suave, sin ser muy agresivo, sin importar cual sea el objetivo.
“Finge locura, pero mantén el equilibrio”	Disfrazarse de loco para que el contrario no sepa cuál es nuestro principal objetivo, de esa forma, se confiará, y será más fácil de vencer.
“Quita la escalera cuando el enemigo haya subido al tejado”	Tratar de atraer al enemigo hacia tu propio terreno para luego cerrarle todas las vías de escape.
“Adorna el árbol con falsas flores”	Aportar valor a algo que en realidad no lo tiene.
“Haz que el huésped y el anfitrión intercambien sus papeles”	El anfitrión ha de mostrarse inocente, y poco a poco ir ganando la posición.
“La trampa de la belleza”	Ofrecer a la otra parte algo bello que le dificulte su capacidad de concentración.
“La estrategia del fuerte vacío”	Cuando el rival está venciendo, hay que mostrarse indiferente ante la situación, de forma que este desconfiará.
“Deja que el propio espía enemigo siembre la discordia en el campo enemigo”	Hacer que los oponentes centren sus esfuerzos en temas secundarios.
“Infríngete daño a ti mismo para ganar la confianza del enemigo”	Fingir estar herido para que el enemigo no nos tome como su principal amenaza.
“Las estratagemas en cadena”	En ocasiones es necesario utilizar más de una estratagema.
“Si todo lo demás falla, retírate”	En ocasiones, la mejor estratagema es huir.

Fuente: (Recursos para Pymes) (Recursos para Pymes)